

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba podnikatelského plánu pro založení vybrané firmy
Creation of Business Plan for Establishment of a Selected Firm

Student:	Bc. Dominik Havlík
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dominik Havlík**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Tvorba podnikatelského plánu pro založení vybrané firmy**
Creation of Business Plan for Establishment of a Selected Firm
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura podnikatelského plánu
 3. Prezentace firmy
 4. Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách firmy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

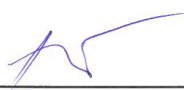
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**


Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

.....
Dominik Havlík

Bc. Dominik Havlík

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, věnovaný čas a veškeré přínosné podněty.

V Ostravě 21. dubna 2017

Havlík D.
.....

Bc. Dominik Havlík

Obsah

1 Úvod	5
2 Význam a struktura podnikatelského plánu	6
2.1 Vymezení základních pojmů	6
2.2 Právní formy podnikání	8
2.2.1 Podnikání fyzických osob	9
2.2.2 Podnikání právnických osob	10
2.3 Podnikatelský plán	13
2.3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	14
2.3.2 Typy podnikatelského plánu	15
2.3.3 Struktura podnikatelského plánu	17
3 Prezentace firmy	30
3.1. Založení společnosti s ručením omezeným	30
3.2 Legislativní požadavky na podnikání ve zdravotnictví	32
3.2.1 Poskytovatel zdravotních služeb	32
3.2.2 Požadavky na chirurgickou ambulanci	33
3.2.3 Systém úhrad zdravotní péče	34
3.3 Vznik společnosti Capitulum Medical s.r.o.	35
4 Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách firmy	36
4.1 Executive summary	39
4.2 Popis podnikatelské příležitosti	40
4.3 Popis společnosti	40
4.3.1 Poloha a ordinační doba chirurgické ambulance	41
4.3.2 Personální zabezpečení a organizace podnikání	42
4.3.3 Poskytované zdravotní služby	43
4.3.4 Poslání, vize a cíle firmy	43
4.4 Analýza externího prostředí	44
4.4.1 PEST analýza	45
4.4.2 Vymezení cílového trhu	52
4.4.3 Porterův model pěti sil	52
4.5 Marketingový plán	54
4.6 Realizační projektový plán	56

4.7 Finanční plán	58
4.8 Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu	63
4.8.1 SWOT analýza	63
4.8.2 Hodnocení rizik projektu	67
4.9 Přílohy	70
5 Návrhy a doporučení	73
5.1 Doporučení pro zahájení podnikání v sektoru soukromého zdravotnictví	73
5.2 Doporučení pro zpracování podnikatelského plánu	74
6 Závěr.....	75
Seznam použité literatury.....	76
Seznam zkratk	81
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Dnešní společnost se neustále vyvíjí. Díky moderním technologiím se stává svět stále propojenějším a dostupnějším, dochází ke vzniku nových trhů a příležitostí, zvyšují se nároky na životní úroveň a do popředí se dostává snaha o vyvážení pracovního a soukromého života. Všechny výše uvedené aspekty mohou výrazně přispět k zásadnímu rozhodnutí, kterým je zahájení podnikatelské činnosti. Prostřednictvím podnikání může člověk realizovat nápady, dosáhnout osobní svobody a stát se finančně nezávislým. Na druhou stranu musí být připraven nést riziko a počítat s případným nezdarem. K dosažení úspěchu však nestačí pouhé nalezení tržní mezery nebo jedinečný nápad. Klíčové je mít podnikatelský plán.

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán přispívá k utřídění stěžejních myšlenek, nalezení kritických míst a ověření finanční náročnosti i životaschopnosti projektu. Na základě vytvořeného dokumentu je možné rozhodnout o realizaci záměru nebo v případě potřeby cizího kapitálu oslovit potenciální investory. Pro podnikatele samotného je plán určitým návodem k řízení dílčích aktivit za účelem dosažení stanovených cílů.

Námět k diplomové práci získal autor vlivem působení několika proměnných. Přirozený zájem o podnikání spojený s vyšší mírou odpovědnosti za vlastní život, profesní zaměření rodinných příslušníků a samozřejmě vhodná podnikatelská příležitost, kterou je v tomto případě otevření soukromé chirurgické ambulance.

Cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský plán pro založení vybrané firmy, prostřednictvím kterého bude posouzena ekonomická reálnost a celková šance zamýšleného projektu uspět.

Diplomová práce obsahuje celkem šest kapitol. Na úvodní část navazuje kapitola druhá, ve které jsou popsána teoretická východiska spojená s podnikáním, a dále je zde detailně rozebrána tvorba podnikatelského plánu, respektive jeho význam, přínosy a struktura, včetně jednotlivých metod a technik. Třetí kapitola je věnována prezentaci firmy, respektive jejímu založení, legislativním podmínkám a jiným specifickým charakteristikám podnikání v sektoru soukromého zdravotnictví. Čtvrtá kapitola zahrnuje praktické zpracování podnikatelského plánu, tedy popis společnosti a podnikatelské příležitosti, analýzu tržního prostředí, marketingový i finanční plán a v neposlední řadě SWOT analýzu. Předposlední část tvoří návrhy a doporučení vyplývající z kontextu práce, shrnutí konkrétních výsledků podnikatelského plánu přinese závěr.

2 Význam a struktura podnikatelského plánu

V rámci této kapitoly diplomové práce budou nejprve vymezeny základní pojmy, které s podnikatelským záměrem úzce souvisí. Blíže budou rozebrány zásady správného postupu při tvorbě podnikatelského plánu, a také metody a techniky využívané v praktické části. Účelem celé kapitoly je poskytnout klíčová teoretická východiska k praktické části práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

Prvním pojmem, který je zapotřebí definovat je **podnikání**. Jak uvádí Veber, Srpová a kolektiv (2012), pojem podnikání se plně vžil do všeobecného povědomí, nicméně jeho interpretace není jednoduchá:

- **Ekonomické pojetí** - podnikáním rozumíme zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit za účelem jejich zhodnocení. Jedná se tedy o dynamický proces vytváření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** - podnikání lze chápat jako činnost hnanou potřebou něco získat, něco splnit a něčeho dosáhnout. Z tohoto pohledu je podnikání prostředkem k osamostatnění se a dosažení seberealizace.
- **Sociologické pojetí** - podnikání znamená neustálé vyhledávání příležitostí, efektivnějších způsobů využití zdrojů, tvorby pracovních míst a snahu o dosažení prosperity všech zainteresovaných stran.

Z hlediska obecného přístupu k podnikání je možné konstatovat, že se jedná o soustavnou cílevědomou činnost vyžadující iniciativní, tvůrčí a inovativní přístup, převzetí odpovědnosti a akceptaci rizika neúspěchu (Veber, Srpová a kolektiv, 2012). Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku a osobního uspokojení.

Definici pojmu **podnikatel** je možné najít v občanském zákoníku, § 420 odst. 1: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., online, 2016).

K právnímu vymezení je nutno dodat, že podnikatelem se rozumí osoba zapsaná v obchodním rejstříku s živnostenským či jiným oprávněním dle jiného zákona. Jiné vysvětlení nabízí Veber, Srpová a kolektiv (2012), kteří dodávají, že za podnikatele se považuje osoba schopná:

- rozpoznávat a uchopit tržní příležitosti,

- realizovat podnikatelské aktivity,
- využívat disponibilní zdroje a prostředky k dosažení vytyčených cílů,
- nést odpovědnost a podstupovat riziko s podnikáním spojené.

Termín **podnik** byl v legislativě nahrazen pojmem obchodní závod (dále jen „závod“), a dle občanského zákoníku, § 502 jde o „organizovaný soubor jmění, které podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb., online, 2016).

Pro účely této diplomové práce bude i nadále v textu používán termín podnik, a to především z důvodu jeho běžné známosti a hlubokého zažití.

V nejobecnější rovině lze podnik vytyčit jako subjekt, ve kterém díky organizovanému úsilí jednotlivců dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy). Obsáhleji jde na podnik nahlížet jako na ekonomicky a právně samostatnou jednotku s uspořádaným souborem prostředků, zdrojů, práv i povinností a jiných majetkových hodnot, existující za účelem podnikání (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010), (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

K rozřídění podniků může posloužit doporučení EU, která pro klasifikaci podniků využívá čtyři kritéria, konkrétně počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost (Definice malého a středního podnikatele, online, 2016).

Na základě výše uvedených kritérií je členění podniků následující (Veber, Srpová, 2012):

- **mikropodnik** (drobný podnikatel) - méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR,
- **malý podnik** - méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR,
- **střední podnik** - méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR.

Pro úplnost je zapotřebí dodat, že **velký podnik** je ten, který přesahuje uvedené parametry středního podniku. Nezávislost znamená, že podnik nesmí být vlastněn z 25% a více % jiným podnikem nesplňujícím kritéria malého a středního podniku.

Podnikatelské riziko představuje možnost, že se skutečně dosažené výsledky budou lišit od výsledku očekávaných. Pokud jsou skutečně dosažené výsledky lepší než předpokládané, jedná se o pozitivní (žádoucí) odchylku, naopak pokud jsou skutečně dosažené výsledky horší než předpokládané, jedná se o negativní (nežádoucí) odchylku (Fotr, Souček, 2011).

Odborná literatura nabízí mnoho aspektů, na základě kterých lze riziko klasifikovat, nicméně v závislosti na podnikatelském prostředí existují (Fotr, Souček, 2011):

- **Interní rizika** - projevují se ve vnitřním prostředí firmy a podnikatel je může svou aktivitou ovlivnit. Jde o rizika spojená s provozní činností podniku, výzkumem a vývojem, finanční silou organizace, personálním managementem apod.
- **Externí rizika** - vztahují se k vnějšímu prostředí firmy, respektive k faktorům v něm působících. Tato rizika vznikají bez ohledu na činnost podniku a je skoro nemožné je ovlivnit. Příkladem mohou být změny úrokové míry či měnového kurzu, migrace obyvatel, schválení nového zákona, změny ekologických požadavků a jiné.

Z výše uvedených informací vyplývá, že riziko je významným atributem všech podnikatelských aktivit. Jeho identifikací, měřením a hodnocením se zabývá management rizik, který blíže pojednává i o protirizikových opatřeních, např. diverzifikaci či transferu rizika, tvorbě rezerv, kvalitním smluvním zajištěním apod. Základním způsobem ochrany proti riziku je výběr vhodné právní formy podnikání, a to především ve smyslu ručení podnikatele za své závazky.

2.2 Právní formy podnikání

Stěžejním rozhodnutím podnikatele je výběr právní formy podnikání, která bude co možná nejlépe odpovídat jeho podnikatelským plánům a potřebám. Nejedná se samozřejmě o nevratnou volbu, nicméně případná změna s sebou přináší významné administrativní a finanční zatížení. Synek, Kislíngerová a kol. (2010) tvrdí, že při výchozích úvahách je pro podnikatele důležité posoudit různé skutečnosti a kritéria:

- způsob a rozsah ručení,
- zastupování podniku navenek,
- minimální velikost základního kapitálu,
- počet zakladatelů,
- administrativní a finanční obtížnost založení,
- účast na zisku,
- finanční možnosti, přístup k cizím zdrojům,
- daňové zatížení.

Výčet vyjmenovaných kritérií není přirozeně kompletní, jelikož podnikatele mohou zajímat i jiné aspekty jako např. míra právní regulace nebo zveřejňovací povinnost. Všechna zde uvedená kritéria však tvoří základní rámec pro vysvětlení jednotlivých právních forem podnikání, tedy podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Podnikáním fyzických osob se rozumí podnikání na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Tato forma je vhodná pro začínající podnikatele, osoby nespátřující v podnikatelské činnosti hlavní zdroj příjmu a obecně pro podnikání v menším rozsahu (Veber, Srpová a kolektiv, 2012). Podmínky pro tento typ právní formy podnikání upravuje zákon o živnostenském podnikání, popřípadě jiný právní předpis.

Živnost je dle živnostenského zákona, § 2 definovaná jako „soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb., online, 2016). Mezi všeobecné podmínky provozování živnosti patří podle téhož zákona bezúhonnost a plná svéprávnost.

Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí na koncesované a ohlašovací (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

Mezi **živnosti ohlašovací** patří (Zákon č. 455/1991 Sb., online, 2016):

- **Živnosti řemeslné** - odborná způsobilost se prokazuje dokladem o dosaženém vzdělání v příslušném oboru nebo příbuzném oboru, dokladem o uznání odborné kvalifikace, případně dokladem o vykonání požadované praxe (např. při vzdělání v příbuzném oboru).
- **Živnosti vázané** - odborná způsobilost je stanovena přílohou živnostenského zákona, spočívá v dosažení požadovaného vzdělání a v některých případech i délce praxe.
- **Živnost volná** - odborná způsobilost se nevyžaduje, stačí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti.

Oprávněnost k provozování ohlašovací živnosti vzniká při splnění stanovených podmínek ohlášením živnostenskému úřadu, a to s účinností ode dne ohlášení.

Živnosti koncesované smějí být provozovány na základě koncese. Podmínkou k jejímu získání je patřičné vzdělání, odborná způsobilost, a také kladné vyjádření příslušného

orgánu státní správy. Oprávnění provozovat koncesovanou živnost vzniká dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (Zákon č. 455/1991 Sb., online, 2016).

Veber, Srpová a kolektiv (2012) vidí hlavní **výhody** spojené s podnikáním fyzických osob v minimu formálně-právních úkonů, v možnostech podnikatele pružně reagovat na změny ve svém okolí či v minimálních nárocích na základní kapitál.

Mezi hlavní **nevýhody** pak stejní autoři řadí riziko plynoucí z neomezeného ručení celým majetkem podnikatele, omezený přístup k cizímu kapitálu, a také zajištění kontinuity podnikání v případě neschopnosti podnikatele.

2.2.2 Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob upravuje zákon o obchodních společnostech a družstvech, neboli zákon o obchodních korporacích. Mezi **obchodní společnosti** patří osobní společnosti, kapitálové společnosti, evropské hospodářské zájmové sdružení a evropská společnost, mezi **družstva** pak družstvo a evropská družstevní společnost. Pro obchodní korporace s přívlastkem „evropská, evropské“ jsou primárně zavazující přímo použitelné předpisy Evropské unie a v dalším textu bude od jejich vymezení abstrahováno (Zákon č. 90/2012 Sb., online, 2016).

V rámci obchodních korporací je zapotřebí objasnit vztah mezi jejich **založením** a **vznikem**, protože samotné založení ještě neznamena právní existenci. Ke vzniku obchodní společnosti (družstva) jako právnické osoby dochází teprve dnem jejího zápisu do obchodního rejstříku, a proto platí, že založení předchází vzniku.

Z výše uvedeného členění budou vysvětleny **osobní společnosti**, **kapitálové společnosti** a **družstvo**. V kontextu této diplomové práce pak bude zvláštní pozornost věnována společnosti s ručením omezeným.

a) Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou zakládány za účelem podnikání nebo správy vlastního majetku a předpokládá se osobní účast podnikatele na jejich řízení. Patří zde:

Veřejná obchodní společnost

Jedná se o společnost minimálně dvou osob podnikajících pod společným obchodním jménem. Může jít o osoby fyzické (dále jen „FO“), právnické (dále jen „PO“) nebo případně o jejich kombinaci. Výše základního kapitálu není určena, přičemž společníci ručí za závazky firmy společně a nerozdílně celý svým majetkem. Pokud nestanoví společenská smlouva

jinak, jsou statutárním orgánem společnosti všichni společníci (Založení a vznik veřejné obchodní společnosti, online, 2014).

Komanditní společnost

Komanditní společnost zakládají minimálně dva společníci, a to nejméně jeden **komplementář** a jeden **komanditista**. Pokud nestanoví společenská smlouva jinak, jsou statutárním orgánem společnosti všichni komplementáři. Ti ručí za závazky společnosti neomezeně, zatímco komanditisté do výše svých nesplacených vkladů. Vkladovou povinnost ukládá komanditistům společenská smlouva. Na té závisí i dělení zisku, protože pokud neurčí jinak, náleží zisk z poloviny komanditistům a z poloviny komplementářům. Komanditisté si dělí zisk dle výše svého vkladu, komplementáři stejným dílem (Zákon č. 90/2012 Sb., online, 2016).

b) Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti jsou zakládány za účelem podnikání nebo za jiným účelem. Společníci se nemusí osobně podílet na podnikání nebo řízení společnosti, ale mají povinnost vnést vklad. Za závazky společnosti společníci neručí nebo ručí omezeně. Patří zde:

Akciová společnost

V případě akciových společností je základní kapitál rozdělen na určitý počet akcií a jeho výše je stanovena na 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Stejně jako v případě společnosti s ručením omezeným může být akciová společnost založena jediným zakladatelem, kterým je buď fyzická, nebo právnická osoba. Zakladatelským dokumentem jsou stanovy, a proto již není nutné přijmout zakladatelskou smlouvu či listinu. Společnost odpovídá za závazky celým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí. Zákon o obchodních společnostech a družstvech připouští dva modely řízení akciových společností, a to dualistický - zřizuje se představenstvo a dozorčí rada a monistický - zřizuje se správní rada a statutární ředitel (Založení a vznik akciové společnosti, online, 2014).

Společnost s ručením omezeným

Dle zákona o obchodních korporacích se společnost s ručením omezeným řadí mezi kapitálové společnosti. Obchodní jméno (firma) nese vždy označení „společnost s ručením omezeným“, ale lze jej nahradit zkratkou „spol. s r.o.“ nebo s.r.o.“. Společnost může být založena jedním nebo libovolně velkým počtem zakladatelů, přičemž zakladateli mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. V případě založení s.r.o. jedinou osobou je sepsána

zakladatelská listina, v případě dvou a více osob se společnost zakládá podepsáním **společenské smlouvy**. Oba právní dokumenty musí mít formu veřejné listiny.

Základní kapitál je tvořen vklady společníků, které jsou v případě kapitálových společností povinné. Minimální výše vkladu je 1 Kč, a tak v případě jediného společníka činí minimální výše základního kapitálu rovněž 1 Kč. Prostřednictvím společenské smlouvy lze určit vyšší hodnotu minimálního vkladu a zároveň stanovit lhůtu, ve které musí být vkladová povinnost splněna (nejpozději do pěti let ode dne vzniku společnosti nebo od převzetí vkladové povinnosti za její trvání). Podle poměru vkladu společníka k výši základního kapitálu se určuje společníkův podíl. Ten může být také upraven společenskou smlouvou, která dále připouští vznik různých druhů podílů a specifikuje jejich obsah.

Významným právem společníků je podíl na zisku. O rozdělení rozhoduje valná hromada dle postupu ujednaného ve společenské smlouvě. Neurčí-li společenská smlouva jinak, podílí se společníci na zisku v poměru svých obchodních podílů. Za závazky společnosti ručí společníci společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů a v případě splnění vkladové povinnosti odpadá ručení úplně. Samotná společnost odpovídá za závazky celým svým obchodním majetkem (Zákon č. 90/2012 Sb., online, 2016).

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**, která rozhoduje o základních otázkách spojených s fungováním společnosti. Do její působnosti patří volba a odvolávání jednatelů, schvalování účetní závěrky, rozdělení zisku, rozhodování o změnách výše základního kapitálu apod. Obvykle valnou hromadu svolává alespoň jednou za účetní období jednatel. Společníci se mohou valné hromady účastnit osobně nebo v zastoupení, přičemž valná hromada je schopná usnášet se za přítomnosti společníků držících alespoň polovinu všech hlasů. Pokud neurčí společenská smlouva jinak, rozhoduje valná hromada prostou většinou hlasů přítomných společníků, nicméně existují případy, kdy je k rozhodnutí potřeba alespoň dvoutřetinové většiny hlasů všech společníků. Jestliže má společnost pouze jednoho společníka, plní funkci valné hromady tento společník.

Statutárním orgánem s.r.o. jsou **jednatelé**, kterým náleží obchodní vedení společnosti a její zastupování navenek. Jednatelé jsou voleni valnou hromadou ze společníků nebo z třetích osob, a proto platí, že vlastnictví a řízení firmy může být odděleno. Jednatel dále zajišťuje patřičné vedení předepsané evidence a účetnictví, vede seznam společníků a na požádání je informuje o věcech společnosti. Roli kontrolního orgánu plní **dozorčí rada**, kterou spol. s r.o. zřídí na základě společenské smlouvy. Úkolem dozorčí rady je dohlížet na činnost jednatelů, nahlížet do obchodních a účetních knih a jednou ročně podat zprávu o své

činnosti valné hromadě. Dozorčí rada není povinným orgánem a zřizuje se spíše výjimečně u velkých společností (Šilhán, Czudek, 2015).

Celou řadu změn týkajících se spol. s r.o. přinesla rekodifikace práva účinná od počátku roku 2014. Patrně největší změna se týká základního kapitálu, jehož výše se změnila z původních 200 000 Kč na 1 Kč. Společnost s ručením omezeným se díky této změně stala přístupnější, neboť složení základního kapitálu již nepředstavuje překážku, což je nepochybně výhodou. Pozitivní změnou je zrušení zákazu řetězení, a proto je nyní možné, aby s.r.o. s jediným společníkem (FO i PO) byla jediným zakladatelem či společníkem další společnosti s ručením omezeným (Založení a vznik společnosti s ručením omezeným, online, 2014). Mezi další výhody této právní formy patří omezené ručení společníků za závazky společnosti, možnost vložení peněžitého i nepeněžitého vkladu, prostor ke zřízení dozorčí rady jako kontrolního orgánu, přijetí části rozhodnutí bez nutného souhlasu všech společníků a jiné. Naopak mezi nevýhody spojené s touto právní formou podnikání patří administrativně náročnější vznik a řízení, nutná důvěra mezi společníky, „dvojitý zdanění“, tedy zdanění zisku společnosti daní z příjmu právnických osob (19%) a následné zdanění vyplácených podílů na zisku srážkovou daní (15%) a obtíže spojené s vystoupením ze společnosti nebo s jejím zrušením (Šilhán, Czudek, 2015).

c) Družstvo

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, vznikající za účelem podnikání nebo vzájemné podpory svých členů a třetích stran. Družstvo se zakládá konáním *ustavující schůze*, která přijme stanovy a zvolí členy orgánů družstva. Orgány družstva jsou členská schůze (nejvyšší orgán), představenstvo (statutární orgán), kontrolní komise a jiné orgány zřízené stanovami. Nejnižším počtem zakladatelů jsou tři osoby. Družstvo odpovídá za závazky celým svým majetkem, členové však nikoli. Minimální výše základního kapitálu není určena (Založení a vznik družstva, online, 2014).

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, jehož smyslem je zachycení všech podstatných vnitřních a vnějších faktorů souvisejících s podnikatelskou činností. Důležitost tohoto dokumentu spočívá především v ověření reálnosti podnikatelského záměru, dosažitelnosti stanovených cílů a vytyčení dílčích kroků vedoucích k naplnění těchto cílů (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Komplexně sestavený podnikatelský plán je přínosný jak pro podnikatele samotného, tak pro další subjekty, např. investory a banky, se kterými podnikatel usiluje o navázání obchodní spolupráce. Na základě tohoto pohledu lze tedy rozlišit dva základní účely podnikatelského plánu (Veber, Srpová a kolektiv, 2012):

- **Interní účel** - podnikatelský plán je základním nástrojem řízení, plánování a kontroly podniku.
- **Externí účel** - podnikatelský plán je prostředkem podnikatele k přesvědčení potenciálních investorů o výhodnosti svého projektu, na jehož realizaci potřebuje získat kapitál.

Sestavení podnikatelského plánu je časově velmi náročné, nicméně přináší mnoho nezpochybnitelných výhod. Tvorba podnikatelského plánu rozvíjí systematické myšlení, nutí podnikatele detailně přemýšlet o budoucích aktivitách a poskytuje odpovědi na řadu otázek spojených s podnikáním. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán výrazně zvyšuje šance na získání potřebného kapitálu, poskytuje podnikateli relevantní informace pro zpětnou kontrolu a napomáhá identifikaci zaměstnanců s cíli a hodnotami organizace.

2.3.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Jak již bylo uvedeno, podnikatelský plán slouží podnikateli k ujasnění všech svých záměrů, a také k oslovení investorů či jiných externích subjektů. K tomu, aby se stal konkurenceschopným dokumentem v poli ostatních podnikatelských záměrů bojujících o pozornost a kapitál investorů, je nutné, aby byl zpracován v určité podobě a v souladu s obecně platnými zásadami (Veber, Srpová a kolektiv, 2012):

- **Srozumitelný** - důraz je kladen na přesnost, výstižnost a jednoduchou formulaci zásadních myšlenek. K zachování přehlednosti je vhodné využít tabulky či grafy, vše dokládat čísly a řádně okomentovat.
- **Logický** - skutečnosti uvedené v podnikatelském plánu musí být podloženy fakty, nesmí si odporovat a musí na sebe přirozeně navazovat.
- **Stručný** - závěry uvedené v plánu se formulují stručně, v souladu s podstatnými fakty.
- **Pravdivý a reálný** - uvádění pravdivých a reálných informací přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti celého podnikatelského projektu.

- **Respektující riziko** - identifikace a respektování rizik, stejně jako existence opatření k jejich eliminaci či zmírnění, demonstrují připravenost na budoucí vývoj podniku.

Mimo výše popsaných zásad je nezbytné zmínit i další požadavky na podnikatelský plán, které blíže rozebírají ve své publikaci Fotr a Souček (2011). Tito autoři tvrdí, že z podnikatelského plánu by měly být jasně patrné přednosti produktu či služby pro zákazníka a konkurenční výhody celého projektu. Z hlediska vztahu k investorům či bankám je nutné vyvarovat se jak příliš optimistické, tak příliš pesimistické predikci tržního potenciálu, neboť v očích poskytovatele kapitálu podnikatel v prvním případě riskuje důvěryhodnost svého záměru a v druhém případě jeho atraktivitu. V rámci varianty financování projektu bankovním úvěrem by mělo být popsáno, jak bude podnikatel schopen hradit splátky a úroky, a rovněž v případě kapitálové účasti investora je potřeba prokázat, jak se mu vynaložené prostředky vrátí a jaké bude jejich zhodnocení.

2.3.2 Typy podnikatelského plánu

Před zahájením tvorby podnikatelského plánu je důležité zvážit, k jakému účelu bude dokument sloužit. Podnikatel by měl svůj záměr zpracovat do takové podoby, aby mohl kdykoli poskytnout „správné informace, správným lidem a správným způsobem“. Z tohoto hlediska rozlišujeme čtyři typy podnikatelských plánů:

- elevator pitch,
- executive summary,
- zkrácený podnikatelský plán,
- plný podnikatelský plán.

Elevator pitch

Elevator pitch se volně překládá jako prezentace ve výtahu nebo výtahový prodej. Pointa spočívá v tom, že podnikatel může kdykoli a kdekoliv narazit na potenciálního obchodního partnera nebo investora, a proto by měl mít připravenou stručnou, srozumitelnou a dobře zapamatovatelnou ústní prezentaci, pomocí které sdělí:

- jaký má záměr a jak je s ním daleko,
- jaké existují trhy pro uplatnění tohoto záměru,
- jak hodlá vydělávat peníze a v čem shledává konkurenční výhodu,
- jakým způsobem hodlá záměr financovat a jaký kapitál bude celkově potřebovat,

- s kým spolupracuje a kdo je součástí jeho týmu,
- jaký je potenciální zisk celého projektu a jaký zisk může očekávat investor.

Samotná prezentace by neměla trvat déle než jednu minutu. Cílem je případného obchodního partnera či investora zaujmout a podnítit k dalšímu setkání, na kterém dojde k bližšímu představení projektu (Elevator Pitch, online, 2016).

Executive summary

Executive summary neboli výkonný plán představuje krátkou písemnou verzi záměru podnikatele v rozsahu jedné A4, kterou je možné zanechat komukoli po ústní prezentaci nebo při jiné vhodné příležitosti. Dokument slouží především bankám a investorům, a tak je prospěšné, aby obsahoval informace o typu investice a finanční náročnosti projektu. Stále platí, že cílem výkonného plánu je myšlenku prodat, a tak je vhodné upustit od hlubší profesní terminologie a naopak v přiměřené míře použít superlativy.

Navazující část textu je běžně zaměřena na charakteristiku produktu a popis trhu. Je vhodné se zmínit o konečných zákaznících, jejich specifikách a konkurenci. Opomenout nelze ani finanční hledisko projektu, konkrétně očekávaný obrát, náklady a zisk. Dále se popíše, v jaké fázi realizace se projekt nachází, kolik peněz a času již bylo na jeho zpracování vynaloženo, a kdy bude pravděpodobně kompletně připraven. V závěrečném odstavci jsou shrnuty stěžejní aspekty, nabídka ke spolupráci a kontakt (Typy podnikatelského záměru, online, 2011).

Zkrácený podnikatelský plán

Zkrácený podnikatelský plán je obsahově podobný plánu výkonnému, avšak rozdíl spočívá v podrobnějším zpracování jednotlivých bodů. Velmi přínosný je v situaci, kdy se podnikatel obává prozrazení stěžejních částí plánu a hodlá si prozatím ponechat své obchodního tajemství.

Smyslem takto zpracovaného plánu je zakrýt silné stránky projektu a zůstat ve hře do doby, než se potvrdí důvěra v možného partnera. Zkrácený plán není potřeba vytvářet ve chvíli, kdy podnikatelská myšlenka nemá unikátní význam a nehrozí její bezprostřední odcizení (Typy podnikatelského záměru, online, 2011).

Plný podnikatelský plán

Plný podnikatelský plán je ze všech zmíněných dokumentů nejucelenější. Po obsahové stránce je shodný s executive summary, ale jednotlivá témata jsou zpracována podrobněji.

Rozsah plánu se odvíjí od charakteru podnikatelské činnosti a samozřejmě bude jiný v případě projektu podniku s dlouholetou tradicí než v případě vzniku nové firmy.

Na začátku plného podnikatelského plánu se doporučuje uvést krátký a výstižný popis svého podnikání, shrnout základní myšlenky a nastínit vlastní filozofii. Není zde zapotřebí zacházet do zbytečných detailů, jde spíše o vytvoření osnovy naznačující obsah dalších stránek a o oslovení čtenáře.

Investoři vkládají prostředky do podnikatele, z čehož plyne nutnost vyzdvihnout klíčové schopnosti a dovednosti jeho samotného i členů týmu. Na místě je tedy snaha o zdůraznění silných stránek bez zbytečné skromnosti. V neposlední řadě nesmí chybět podrobný popis produktu, analýza trhu a konkurence, marketingový plán, finanční plán nebo SWOT analýza (Podnikatelský plán a strategie, online, 2012).

2.3.3 Struktura podnikatelského plánu

Při zpracování podnikatelského plánu se zpravidla přihlíží k velikosti firmy, charakteru podnikatelské činnosti, velikosti a potenciálu trhu, a také k tomu, zda se připravuje pro interní nebo externí účely. Důležitou roli zde hraje kvalita získaných informací, protože na jejich základě dochází ke klíčovým rozhodnutím. Velkou výhodou tedy disponují již zavedené podniky se znalostí trhu a podnikatelé se zkušenostmi z oboru.

Samotná struktura a obsah podnikatelského plánu nejsou závazně stanoveny, a tak tím podstatným zůstává vytvořit přesvědčivý dokument o záměrech podnikatele, jehož struktura se bude odvíjet od konkrétních požadavků jeho samotného, bank nebo investorů a případně jiných zainteresovaných osob. I přesto je však možné identifikovat některé body, které by měl kvalitně sestavený podnikatelský plán obsahovat vždy (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

S přihlédnutím k povaze této diplomové práce bude dále postupováno dle následující struktury:

1. Titulní strana;
2. Obsah;
3. Exekutivní souhrn;
4. Popis podnikatelské příležitosti;
5. Popis společnosti;
6. Analýza trhu;
7. Marketingový plán;
8. Realizační projektový plán;

9. Finanční plán;
10. Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu;
11. Přílohy.

1. Titulní strana

Titulní strana slouží jako základní identifikační část celého dokumentu. Její nedílnou součástí jsou název dokumentu a jméno autora, obchodní název společnosti, sídlo a logo, kontaktní informace apod. Dále je vhodné na titulní straně připomenout, že veškeré informace uvedené v dokumentu jsou důvěrné a nelze je šířit bez souhlasu autora nebo společnosti.

2. Obsah

Význam obsahu spočívá především v lepší orientaci čtenáře napříč rozsáhlým dokumentem, což je výhodné zejména ve chvíli, kdy se uživatel zajímá o konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký, přehledný a situovaný na začátku celého dokumentu.

3. Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn představuje shrnutí zásadních myšlenek projektu a obvykle se vytváří až po dokončení celého dokumentu. Smyslem souhrnu je probudit ve čtenáři zvědavost a podnítit jej k hlubšímu studiu podnikatelského plánu (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

Exekutivní souhrn je řazen na začátku podnikatelského plánu a jeho rozsah se odvíjí od charakteru podnikatelského záměru. Běžně zahrnuje informace týkající se produktu nebo služby, konkurenční výhody, tržních očekávání, silných stránek podniku, klíčových osob a financování záměru (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

4. Popis podnikatelské příležitosti

Stěžejním úkolem podnikatele je řádně objasnit, v čem spatřuje vlastní podnikatelskou příležitost. Ať už se jedná o mezeru na trhu, zdokonalení technologického postupu nebo specifickou dovednost, podnikatel musí čtenáře přesvědčit o přínosu svého produktu, o naléhavosti jeho potřeby a o osobních předpokladech vedoucích k úspěšné realizaci celého projektu. Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) tvrdí, že v rámci popisu podnikatelské příležitosti je příhodné se zaměřit na:

- stručný popis produktu (výrobku nebo služby),
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka.

Nabízeným produktem může být výrobek nebo služba. V prvním případě je vhodné uvést, jestli se jedná o výrobek nový nebo již existující, jaké jsou jeho fyzické parametry a k čemu slouží. V případě nabídky služeb je na místě objasnit v čem služba spočívá, jakým způsobem je poskytována a jaké vybavení vyžaduje. Obecně je žádoucí vyvarovat se odborných termínů a nezacházet do přílišných technických podrobností (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

K tomu, aby se podnikatelský záměr mohl stát úspěšným, musí poskytovaný produkt disponovat jistou konkurenční výhodou. Zdroj této konkurenční výhody lze spatřit v efektivnějším řešení potřeb zákazníků, odlišné koncepci nebo profesionálnějšímu servisu. Z tohoto důvodu je pro podnikatele nezbytné zdůraznit, proč by si měl zákazník vybrat právě jeho produkt a jaký užitek jeho spotřebou získá.

5. Popis společnosti

Cílem této části podnikatelského plánu je poskytnout čtenáři podrobné údaje o organizaci, na základě kterých si může vytvořit představu o jejím záběru a velikosti. Kromě základních informací jsou zde rozebrány tyto aspekty (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007):

- vzdělání a praxe podnikatele,
- poskytované výrobky či služby,
- umístění podniku,
- organizace podnikání.

Dále jsou zde formulovány poslání, cíle a vize společnosti, která vyjadřuje, kým se chce firma v budoucnu stát a čeho chce dosáhnout. Poslání zdůvodňuje existenci podniku a popisuje jeho základní smysl. Stanovené cíle by měly být dle pravidla **SMART** - specifické, měřitelné, ambiciózní, reálné a termínované. Cesta vedoucí k naplnění těchto cílů představuje strategii organizace (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

6. Analýza externího prostředí

Analýza trhu, respektive externího prostředí, zahrnuje získávání a vyhodnocování relevantních informací o trhu a jeho okolí. Smyslem analýzy externího prostředí je identifikovat všechny příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivnit. To zahrnuje rozbor jednotlivých faktorů, jejich vzájemných vazeb a predikci trendů budoucího vývoje. Vnější prostředí podniku lze rozdělit na makroprostředí (obecné okolí) a mikroprostředí (oborové okolí).

Za **makroprostředí** se považuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se firma pohybuje. Faktory zde působící leží mimo aktivní vliv podniku a jsou jim prakticky neovlivnitelné. Účinným nástrojem sloužícím k pochopení obrazu obecného okolí organizace je PEST analýza, a to v základní nebo rozšířené verzi, např. PESTEL.

PEST analýza

PEST analýza pomáhá odhalit vnější síly působící na podnik a přispívá k rozhodnutí o realizaci dlouhodobých strategických záměrů. V rámci provedení PEST analýzy je nejprve potřeba získat dostatečné množství informací o jednotlivých faktorech a následně určit, které z těchto faktorů představují potenciální hrozby a příležitosti.

Cílem PEST analýzy je identifikovat faktory významné pro podnik a sledovat jejich vývoj v čase. Řada těchto faktorů působí společně, což samozřejmě zvyšuje jejich účinek a důsledky pro podnik (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Zkratka PEST je odvozena od počátečních písmen názvů jednotlivých skupin faktorů:

- Political (politické a legislativní),
- Economic (ekonomické),
- Social (sociální a demografické),
- Technological (technologické).

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory se sice v některých případech oddělují, avšak jsou úzce spojeny a vzájemně se prolínají. Dohromady utváří společenský systém, ve kterém firma operuje. Tento systém je formován domácí i zahraniční legislativní úpravou, stabilitou politické situace ČR a EU, mocenským zájmem politických stran, fiskální politikou apod. Stabilní politické prostředí a příznivá hospodářská politika státu mohou být pro podnikatele zdrojem příležitostí, ale v opačném případě také hrozeb.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vychází ze stavu a rozvoje dané ekonomiky a mají značný dopad na hodnocení výhodnosti podnikání. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí patří ekonomický růst, úroková míra, míra inflace, vývoj měnového kurzu, ceny energií a jiné. Podstatou analýzy ekonomických faktorů je predikovat jejich budoucí vývoj a následně činit optimální rozhodnutí. Pokud bude např. podnikatel za jinak neměnných okolností v budoucnu

očekávat prudký nárůst úrokové míry, je pro něj výhodnější opatřit si potřebný kapitál již nyní (Sedláčková, Buchta, 2006; Johnson, Scholes, Whittington 2008).

Sociální a demografické faktory

Prostřednictvím sociálních a demografických faktorů se odráží vlivy spojené s životním stylem a strukturou obyvatelstva. Rostoucí zájem o vyšší kvalitu života přináší nové požadavky na způsob trávení volného času, pracovní dobu nebo na vzdělání. V důsledku toho se mění nabídka a poptávka, a tak je identifikace trendů v této oblasti klíčovým prvkem v boji o zákazníka. Mezi sociální a demografické faktory patří věkové složení obyvatelstva, životní styl, přístup ke zdraví a k práci, veřejné mínění apod.

Technologické faktory

Očekávaný úspěch podniku závisí rovněž na technologických změnách, které probíhají v jeho okolí. Každým rokem jsou na trhu představovány vyspělejší technologie, sofistikovanější výrobky a efektivnější postupy, a proto je nezbytné, aby firmy tyto trendy sledovaly a dokázaly na ně včas zareagovat. Řadí se zde výdaje na výzkum a vývoj, implementace nových technologií, rozvoj informačně - komunikačních systémů, nové objevy a jiné (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mikroprostředí zahrnuje vlivy a okolnosti, které je podnik schopen svou aktivitou přetvářet. V rámci analýzy oborového okolí jde především o posouzení relevantního trhu, na kterém se chce společnost prosadit, a proto se musí zaměřit na zmapování celkové intenzity konkurenčního pole.

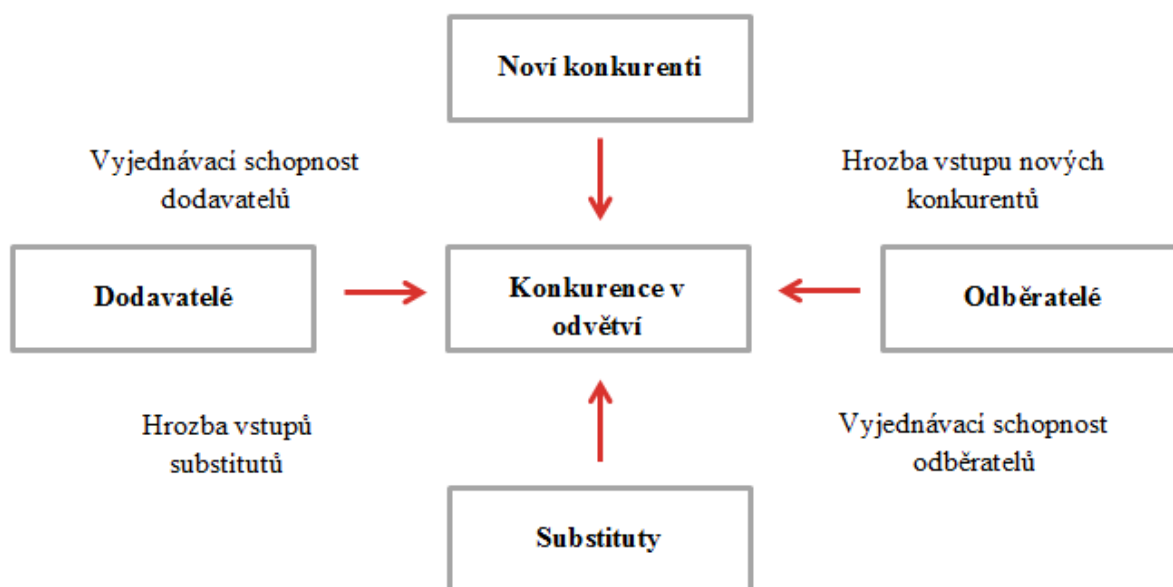
V kontextu uvedených informací je potřeba zmínit, že k nalezení cílového trhu přispívá proces tržní segmentace. Prostřednictvím segmentace dochází k rozdělení trhu na skupiny zákazníků s obdobnými potřebami a podobným spotřebním chováním. Trh lze segmentovat dle různých kritérií, např. **demografických** (věk, pohlaví), **geografických** (lokalita, region), **socioekonomických** (příjem, vzdělání) nebo **psychologických** (zájmy, postoje). Cílový trh pak budou tvořit segmenty s největší atraktivitou a potenciálem, přičemž závisí na rozhodnutí firmy, na kolik segmentů se hodlá orientovat (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Oblíbeným nástrojem sloužícím ke zkoumání mikrookolí podniku je model, který vyvinul Michael E. Porter, obecně známý jako Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil

Konkurenční síly působící v odvětví mají přímý vliv na výnosnost podnikatelské činnosti, a proto je důkladné zmapování struktury odvětví a jeho dílčích faktorů nezbytným počinem. Jádrem Porterova modelu tvoří 5 konkurenčních sil, což ilustruje obrázek 2.1. Zmíněné síly mohou působit souběžně i zcela nezávisle na sobě, nicméně největší dopad na konkurenceschopnost firmy má jejich intenzita a směr působení. Cílem modelu je těmto silám porozumět a následně identifikovat ty, které jsou z hlediska budoucího vývoje podniku nejvýznamnější.

Obrázek 2.1 Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Veber, Srpová a kolektiv (2012)

Konkurence v odvětví

Stávající konkurenci v odvětví tvoří firmy, které budou bezprostředními konkurenty podnikatele, pokud se rozhodne realizovat svůj podnikatelský záměr. Rivalita mezi současnými konkurenty je dána jejich počtem, úrovní bariér vstupu nebo velikosti tržního podílu jednotlivých firem. Rivalitu tedy zvyšuje velký počet podobně silných firem, nízká diferenciací výrobků, snadný přístup na trh nebo vysoké náklady na opuštění trhu. Samotná intenzita soupeření roste především ve chvíli, kdy jeden či více konkurentů vycítí příležitost ke zlepšení svého dosavadního postavení.

Noví konkurenti

Potenciální vstup nových konkurentů do odvětví představuje pro stávající podniky hrozbu v podobě ztráty části tržního podílu a poklesu zisku. Tyto podniky disponují dodatečnými zdroji, které mohou využít k tomu, aby odkrojily část tržní poptávky a staly se tak konkurenceschopnými. Riziko vstupu nových firem do odvětví se odvíjí od množství překážek, které musí nový zájemce překonat, a proto platí, že v případě vysokých bariér je hrozba vstupu potenciálních konkurentů do odvětví nízká a naopak. Jako dobré příklady bariér vstupu do odvětví mohou posloužit např. vysoké nároky na počáteční kapitál nebo legislativní požadavky.

Odběratelé

Další hrozbou plynoucí z konkurenčního prostředí mohou být odběratelé, respektive zákazníci. Záměrem zákazníků je získat co nejvyšší kvalitu a servis za nejnižší cenu, což přirozeně vyvolává tlak na výrobní náklady firem. Zákazníci drží výhodné vyjednávací postavení v případech, kdy jsou předmětem jejich nákupů zcela běžné produkty, které mají na trhu značné množství substitutů. Rostoucí vliv a síla zákazníků může podnik připravit o značnou část zisku.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů se primárně projevuje v možnosti ovlivnění cen dodávaných materiálů a komponent. Pokud se podnik dostane do nevýhodného vztahu vůči dodavatelům, musí často akceptovat vyšší náklady nebo zmírnit své požadavky na kvalitu. Vliv dodavatelů je značný jestliže prodávají výrobky s malým množstvím substitutů, poskytují firmě klíčový servis, a také v situacích, kdy jsou náklady na jejich změnu pro podnik enormně vysoké.

Substituty

Poslední silou Porterova modelu jsou substituční produkty, tedy výrobky nebo služby uspokojující podobnou potřebu. Existence blízkých substitutů představuje pro podnik skutečnou hrozbu, neboť zákazníci mohou z řady důvodů nahradit originální produkt substitutem. Dostupnost substitutů má přímý účinek na cenu původních výrobků - větší počet substitutů vede k nižším cenám, naopak nedostatek příbuzných produktů dává prostor ke zvyšování cen. Firmy čelící této hrozbě musí dále pracovat na užité hodnotě výrobku a jejich pravidelné inovaci.

Po provedení analýzy trhu by si měl být podnikatel velmi dobře vědom silných a slabých stránek konkurence, preferencí zákazníků, celkové náročnosti a specifik trhu, vyjednávací síly dodavatelů apod. Dle Kotlera s Kellerem (2013) je pro podnik zásadní sledovat vlivy vnějšího okolí a přizpůsobovat se jeho charakteru. Úspěšný podnik je schopen nové trendy a příležitosti plynoucí se změn v prostředí nejen rozpoznávat, ale také na ně vhodně reagovat. Tímto způsobem si neustále udržuje konkurenční výhodu a upevňuje své postavení na trhu.

7. Marketingový plán

Marketingový plán je jednou z opěrných částí podnikatelského plánu, neboť vytyčuje a koordinuje kroky vedoucí k naplnění podnikových cílů. Schopnost předvídat budoucí potřeby trhu a reagovat na změny preferencí zákazníků patří mezi hlavní úkoly v oblasti marketingových aktivit organizace (Kotler, Keller, 2013).

Zcela nezbytné je tedy správně definovat komu je výrobek nebo služba určena a následně učinit rozhodnutí o marketingovém mixu. Nejznámějšími nástroji marketingového mixu jsou:

- product (produkt),
- price (cena),
- place (distribuce),
- promotion (propagace).

Produkt

Prvním z nástrojů marketingového mixu je produkt, který je základem celého podnikání. Kotler s Kellerem (2013) za produkt považují libovolnou nabídku, která dokáže uspokojit potřeby a přání zákazníků. Ti si vybírají výrobky a služby, o kterých jsou přesvědčení, že jim přinesou nejvyšší hodnotu, a tak je podstatou produktové politiky správně rozhodnou, které produkty se uvedou na trh a jaké atributy (design, provedení, dodatečné služby) budou mít.

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) upozorňují na riziko spojené s produkty, které vyžadují potřebné schválení. Většinou jde o osvědčení od veřejných institucí, např. ministerstva zdravotnictví, a proto by v podnikatelském plánu neměly chybět údaje o odpovědných osobách.

Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu je cena, tedy částka, kterou zákazník za výrobek nebo službu zaplatí. Konečná cena ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů i konkurenční pozici firmy, a tudíž se při její tvorbě zohledňují veškeré náklady, poptávka po produktech,

finanční síla konkurence, právní regulace apod. Cenová politika vychází z podnikových cílů a kromě stanovení cen se blíže orientuje na poskytování slev a platební podmínky. Výška a stabilita cen jsou dva nejvýznačnější prvky, které mají přímý dopad na prosperitu podniku.

Distribuce

Třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce, jejímž smyslem je zabezpečit, aby zákazník získal produkt v požadovaném množství, kvalitě, čase a na správném místě (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010).

V případě distribučních kanálů je třeba objasnit, zda půjde o distribuci přímou či nepřímou, kolik mezičlánků se využije, a kteří zprostředkovatelé (maloobchod, velkoobchod) budou těmito mezičlánky. S přihlédnutím k povaze této práce je příhodné odlišit distribuci výrobků a distribuci služeb. Distribuční cesta v případě služeb je velmi krátká, což vyplývá z typických vlastností služeb (nehmotnost, neoddělitelnost) a obvykle se vyskytuje ve formě poskytovatel služby - příjemce služby (Marketing služeb, online, 2011).

S distribucí úzce souvisí i umístění podniku při jeho založení. Jedná se o velmi důležité rozhodnutí dlouhodobého charakteru, které bude mít výrazný dopad na úspěšnost celého záměru. Dobře situovaný podnik přispívá k četnějšímu prodeji výrobků či služeb, lepšímu zajištění materiálu a efektivnějšímu řízení zásob.

Propagace

Propagace je závěrečným nástrojem marketingového mixu a zahrnuje činnosti, pomocí kterých se podnik snaží přimět zákazníky k zakoupení produktu. Cílem propagace je rozšířit povědomí o firmě, posilovat pozitivní image a probudit v co největším počtu potenciálních zákazníků potřebu získat nabízený výrobek nebo službu.

8. Realizační projektový plán

Smyslem vytvoření realizačního projektového plánu je zachycení časové posloupnosti všech kroků a aktivit, které je nutné v souvislosti s uskutečněním podnikatelského záměru podniknout. Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) doporučují ke stanovení jednotlivých etap a termínů jejich splnění využít úsečkový diagram, který přehledně ilustruje, kdy má která činnost začít, jak dlouho má trvat, a kdy bude ukončena.

9. Finanční plán

Finanční plán přiřazuje jednotlivým myšlenkám podnikatele číselný rozměr a poskytuje investorům podklady k učinění rozhodnutí o zapojení svého kapitálu do projektu. Veškerá

činnosti podniku se odráží v pohybu peněžních prostředků, a tak je hlavním cílem finančního plánu prokázat reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska.

Výstupy finančního plánu tvoří (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010; Staňková, 2007):

- **Počáteční provozní prostředky** - potřebné k zahájení činnosti. Jedná se o zaplacení materiálu, zaměstnanců, energie a úroků dříve, než firma začne generovat výnosy.
- **Tržby** - plán tržeb z obchodních aktivit a jejich vývoj v následujících dvou až třech letech.
- **Výdaje** - prostředky vynaložené za účelem pořízení aktiv.
- **Výpočet bodu zvratu** - tedy množství produkce, při které se tržby rovnají nákladům. Od této úrovně začíná firma dosahovat zisku.
- **Plánovaná rozvaha** - zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování. Při založení podniku se doporučuje sestavit tzv. počáteční rozvaha.
- **Předběžný výkaz zisku a ztráty** - zachycuje očekávané výnosy, náklady a jejich rozdíl (výsledek hospodaření).
- **Cash Flow** - poskytuje informace o přílivu a odlivu hotovosti ve sledovaném období. Vyjadřuje tedy reálné toky peněz a pomáhá překlenout časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi a jejich finančním zachycením (Dluhošová a kolektiv, 2010).
- **Plán financování projektu** - jaké zdroje budou k financování projektu a rozvoje firmy použity. Zpravidla jde o členění na vlastní (vklady, zisk, odpisy) a cizí (úvěr, obligace), přičemž se řeší konkrétní způsob financování, výše, splatnost a celkové podmínky poskytnutí kapitálu.
- **Kritéria ekonomické efektivnosti** - pomocí těchto kritérií se měří návratnost zdrojů vynaložených na realizaci projektu. Nejčastěji se používají ukazatelé rentability kapitálu, čistá současná hodnota, index ziskovosti, vnitřní výnosové procento nebo doba úhrady (Fotr, Souček, 2011).

Kvalitně zpracovaný finanční plán musí být v souladu se všemi ostatními částmi podnikatelského plánu. Teprve až jeho vyhotovením získá podnikatel přesný pohled na skutečnou kapitálovou náročnost celého záměru a jeho životaschopnost. Zatímco věřitelé bude nejvíce zajímat schopnost firmy dostát svým závazkům, investoři se zaměří na hodnotu firmy a její potenciál nadále růst. Běžně se zpracovává v pesimistické, optimistické nebo realistické variantě (Veber, Srpová a kolektiv, 2012).

10. Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu

Prostřednictvím této části podnikatelského plánu dává podnikatel najevo, že si je rizik vědom a že je na ně v případě výskytu připraven reagovat. Každá riziková situace má své příčiny, a proto je analýza rizik zaměřena na stanovení pravděpodobnosti výskytu takové situace a následně na přípravu preventivních opatření. Dle odborných publikací se analýza rizik provádí pomocí expertního hodnocení nebo analýzy citlivosti.

Srpová, Řehoř a kolektiv (2010) tvrdí, že **expertní hodnocení** je odborným odhadem jednotlivých faktorů rizika a jejich významnosti k firemním cílům. Významnost se posuzuje podle pravděpodobnosti výskytu faktorů rizika a intenzity negativního vlivu, přičemž platí, že s rostoucí pravděpodobností a vyšší intenzitou působení se stává rizikový faktor významnějším. Velmi důležité jsou v případě expertního hodnocení znalosti, cit a zkušenosti osob, které odhad provádí.

Na expertní hodnocení navazuje **analýza citlivosti**, která zjišťuje, jaký vliv budou mít faktory označené za významné na zvolená finanční kritéria. Smyslem analýzy je zpřesnit dopad těchto faktorů tak, aby bylo možné při přípravě na jejich výskyt využít optimálních exaktních metod. Mezi nejčastěji sledované faktory patří výše poptávky, tržní cena a změny vlastních nákladů.

Z výše uvedených informací lze vyvodit, že cílem procesu řízení rizik je nejprve identifikovat faktory se značným vlivem na daný projekt, poté posoudit riziko celého záměru a následně přijmout opatření, která sníží riziko celého projektu na přijatelnou ekonomickou úroveň (Fotr, Souček, 2011).

V závěrečné části podnikatelského plánu by neměla chybět **SWOT analýza**, tedy souhrnná metoda zachycující vzájemnou interakci externích a interních faktorů. Název je odvozen od počátečních písmen čtyř anglických slov:

- **S** - strengths (silné stránky),
- **W** - weaknesses (slabé stránky),
- **O** - opportunities (příležitosti),
- **T** - threats (hrozby).

Tabulka 2.1 SWOT analýza

	Užitečné	Škodlivé
Vnitřní	Silné stránky S	Slabé stránky W
Vnější	Příležitosti O	Hrozby T

Zdroj: vlastní zpracování

Silné a slabé stránky řadíme do interního prostředí firmy, což v tabulce 2.1 vyjadřuje pole „SW“. Příležitosti a hrozby spadají do externího prostředí, čemuž odpovídá pole „OT“. V rámci SWOT analýzy se všechny aspekty podnikatelského plánu posuzují právě z těchto čtyř oblastí. Záměrem podnikatele by mělo být silné stránky nadále rozvíjet a slabé stránky postupně odstraňovat. Příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí nemůže firma svou aktivitou ovlivnit, nicméně může je předvídat a následně reagovat. Nabízené příležitosti je třeba co nejvíce využívat, hrozby přirozeně eliminovat.

SWOT analýza je založena na předpokladu, že firma dosáhne podnikatelského úspěchu maximalizací svých předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Scholes, Whittington a Johnson tvrdí, že cílem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry jsou silné a slabé stránky organizace schopné vypořádat se s příležitostmi a hrozbami, jež plynou z vnějšího podnikatelského prostředí.

Ke správnému provedení SWOT analýzy je zapotřebí držet se určitých pokynů. Za účelem eliminace subjektivního zkreslení výsledků analýzy je vhodné využít diskuzi, brainstorming nebo jinou techniku. Zdůrazňuje se především:

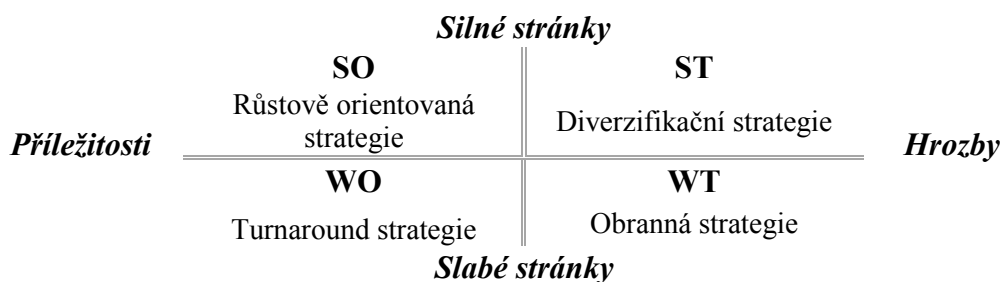
- definice a výběr relevantních faktorů,
- správné zařazení faktorů mezi silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby,
- posouzení jednotlivých faktorů dle váhy a hodnocení.

Všechny zmíněné body mají velký význam, neboť odpůrci SWOT analýzy často kritizují právě nepřehledné množství faktorů, jejich nekonkrétnost a nevhodné zařazení. Na druhou

stranu je metoda jednoduchým nástrojem, který umožňuje zhodnotit současnou pozici, predikovat budoucí vývoj a v neposlední řadě vytvořit oporu ke stanovení nových cílů společnosti (Kotler, Keller, 2013).

Po vyhodnocení jednotlivých faktorů se tedy nakonec sestaví SWOT diagram, na jehož základě se lze dopracovat k doporučení konkrétní strategické varianty.

Tabulka 2.2 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové s Buchtou (2006)

Růstově orientovaná strategie „SO“ nastává, když silné stránky převažují nad slabými a příležitostmi nad hrozbami. Jedná se o nejatraktivnější kvadrant, který značí, že by se firma měla opřít o zjištěné silné stránky a v co největší míře využít nabízených příležitostí. Variantou silné firmu, která se pohybuje v nepříznivém prostředí je kvadrant „ST“. V této situaci by měl podnik zvolit diverzifikační strategii, která zahrnuje eliminaci hrozeb uplatněním svých předností. Přístup „WO“ lze charakterizovat dostatkem příležitostí a větším počtem slabých míst. Firma by měla usilovat o využití potenciálu prostředí k překonání slabých stránek. V tomto případě se doporučuje nalezení spolehlivého partnera a turnaround strategie. Poslední kvadrant tvoří přístup „WT“, který lze označit za nejnepříznivější. Střetávají se v něm převažující slabé stránky podniku a četná ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí. Podnik by měl zvolit obrannou strategii, někdy označovanou jako strategii úniku, neboť často bude čelit otázkám vyklízení pozic a likvidace (Sedláčková, Buchta, 2006).

11. Přílohy

Součástí příloh jsou informativní materiály, které nejsou zakomponovány přímo v textu podnikatelského plánu. V textu však musí být odkazy, které na konkrétní přílohy upozorňují. Běžně zde náleží výpisy z obchodního rejstříku, finanční výkazy, životopisy klíčových osob, technická dokumentace, významné smlouvy a certifikáty a další nezbytné dokumenty.

3 Prezentace firmy

Společnost Capitulum Medical s.r.o. (dále jen „Capitulum Medical“) je nově vznikající společnost, která se bude zabývat poskytováním zdravotních služeb, konkrétně chirurgickou ambulantní péčí. Zdrojem úvah o podnikání v oblasti soukromého zdravotnictví je mínění zakladatele, že stále více pacientů dnes věnuje zvýšenou pozornost svému zdraví a vyžaduje od lékaře komplexní péči založenou na vysoce individuálním přístupu, zahrnujícím příznivé objednávací lhůty a dostatek prostoru jak k ošetření, tak zejména ke konzultaci celkového zdravotního stavu. Nejdůležitějším kritériem je však pocit pacienta, že je lékař na jeho straně a pro vyřešení problému udělá naprosté maximum. Názor zakladatele je podložen vlastními zkušenostmi i určitou znalostí medicínského prostředí a poměrně dobře koresponduje s celospolečenským trendem, kdy je pacient stále častěji považován za klienta.

3.1. Založení společnosti s ručením omezeným

Jako právní forma podnikání byla zvolena společnost s ručením omezeným, která je v oblasti poskytování zdravotních služeb velmi rozšířenou, což blíže objasní podkapitola 3.2 o legislativních požadavcích na podnikání ve zdravotnictví.

Před započítáním jednotlivých úkonů, nutných k založení daného subjektu, je na místě vymezit si základní identifikační znaky, tedy název a sídlo právnické osoby. Název společnosti musí být určitý (specifický), pravdivý a v neposlední řadě nesmí působit klamavě. Jeho nedílnou součástí je označení právní formy, což v tomto konkrétním případě představuje užití sousloví: „společnost s ručením omezeným“ nebo zkratkou „s.r.o.“ či "spol. s r.o.". Určením sídla je dána místní příslušnost soudů a jiných veřejnoprávních orgánů. V zakladatelském dokumentu postačí označit nově zakládáný subjekt pouze názvem obce, bližší upřesnění se provede následně při zápisu do veřejného rejstříku. Sídlo firmy je nejlépe zakotvit v nemovité věci evidované v katastru nemovitostí, případně ve stavbě, jejíž užívání již bylo pravomocně schváleno k tomu věcně a místně příslušným správním orgánem. K návrhu na zápis do obchodního rejstříku se připojí souhlas vlastníka nemovitosti, jež nesmí být starší než 3 měsíce s jeho úředně ověřeným podpisem (Zákon č. 89/2012 Sb., online, 2017).

Následujícím krokem je výběr předmětu podnikání. Podnikat je možné na základě živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění, licence či povolení dle jiného zákona ČR. Pro úpravu jednání právnické osoby je nutné určit statutární orgán, v případě s.r.o. osobu jednatele. Obecnými požadavky na osobu jednatele jsou plnoletost, svéprávnost a trestní bezúhonnost. Společnost s ručením omezeným může mít jediného společníka, který je v tom

případě vlastníkem 100 % obchodního podílu a zároveň jednatelem. Při této situaci musí být základní kapitál splacen v plné výši již před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku, v případě většího počtu společníků postačí splacení 30 % peněžitého vkladu a zbylá část nejpozději do pěti let ode dne vzniku společnosti nebo od převzetí vkladové povinnosti za její trvání. Vlastní proces splacení probíhá složením vkladu na účet zřízený pro správu vkladu u vybraného bankovního ústavu. Minimální výše základního kapitálu s.r.o. je 1 Kč.

Samotný proces založení společnosti s ručením omezeným začíná na ustavující valné hromadě, kde je formou notářského zápisu sepsán zakladatelský dokument. Tím je u jediného společníka zakladatelská listina, v případě většího počtu společníků pak společenská smlouva. Mezi minimální náležitosti této veřejné listiny patří (Zákon č. 90/2012 Sb., online, 2017):

- název, sídlo a předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- údaj o statutárním orgánu a určení prvních členů statutárního orgánu,
- označení společníků, určení druhů podílů každého společníka i práv a povinností s nimi spojených,
- výši základního kapitálu.

Do doby splnění vkladových povinností musí zakladatelský dokument obsahovat rovněž tyto náležitosti:

- vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,
- údaj o určení jednatele, popřípadě i členů jiných orgánů společnosti, kteří mají být voleni valnou hromadou,
- určení správce vkladů, v případě nepeněžitého vkladu jeho popis, ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurz a určení osoby znalce, který provede jeho ocenění.

Kromě výše uvedeného zákonného obsahu může společenská smlouva či zakladatelská listina obsahovat množství dalších užitečných pravidel či ustanovení, a proto je vždy vhodné jí přizpůsobit na míru danému podnikatelskému projektu i potřebám zakladatele (-ů). Úhrada notáři za vyhotovení notářského zápisu je odvislá od počtu stran a vyhotovení, nicméně je nutné počítat s částkou okolo 5 000 Kč (Šilhán, Czudek, 2015).

Na základě vyhotoveného zakladatelského dokumentu je nutné získat podnikatelské oprávnění. Nejčastěji se jedná o oprávnění živnostenské, nicméně v tomto případě půjde o oprávnění k poskytování zdravotních služeb vydávané místně příslušným krajským úřadem. Správní poplatek za vydání rozhodnutí o udělení oprávnění činí 1 000 Kč.

Poslední fází vzniku právnické osoby je její zápis do veřejného rejstříku, konkrétně do obchodního rejstříku. Zápis provádí rejstříkový soud, kterým je krajský soud dle sídla založené společnosti. Návrh na zápis podává budoucí jednatel, a to buď v listinné podobě, nebo prostřednictvím elektronické aplikace, vždy však na předepsaném formuláři a s úředně ověřeným podpisem. K návrhu se připojují tyto přílohy:

- zakladatelská listina nebo společenská smlouva,
- osvědčení o získání podnikatelského oprávnění,
- prohlášení správce vkladu a potvrzení banky,
- čestné prohlášení jednatele, včetně souhlasu se zápisem do obchodního rejstříku s úředně ověřeným podpisem,
- prohlášení jednatele, že souhlasí s ustanovením do funkce jednatele společnosti,
- nájemní smlouva, případně písemný souhlas vlastníka prostor (Zápis do obchodního rejstříku, online, 2017).

Nezbytnou součástí návrhu je připojení správního poplatku ve výši 6 000 Kč. Zápisem do obchodního rejstříku nabývá společnost právní osobnost.

3.2 Legislativní požadavky na podnikání ve zdravotnictví

Podnikání ve zdravotnictví je spojeno s množstvím legislativních a dalších požadavků, kterých je v tomto oboru více než v jiných oblastech podnikání. Základní legislativní oporu tvoří zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (dále jen „zákon o zdravotních službách“), a také zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Mimo uvedené zákony patří mezi příslušné právní předpisy vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb a vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

3.2.1 Poskytovatel zdravotních služeb

Poskytovatelem zdravotních služeb může být dle platné legislativy fyzická i právnická osoba. K zajišťování zdravotní péče v ČR se vyžaduje oprávnění k poskytování zdravotních služeb, o jehož udělení rozhoduje krajský úřad, v jehož správním obvodu bude příslušné zdravotnické zařízení fungovat. Při úvahách o rozhodnutí, jestli provozovat soukromou lékařskou praxi jako fyzická osoba nebo pod hlavičkou s.r.o., je potřeba zmínit několik výhod, které hovoří ve prospěch společnosti s ručením omezeným. Kromě omezeného ručení

hraje velkou roli převoditelnost praxe, neboť v případě s.r.o. stačí k prodeji ordinace standardní smlouva o převodu majetkových práv. Prodej zpravidla neovlivní platnost smluv uzavřených se zdravotními pojišťovnami a ani registraci u krajského úřadu. Dochází pouze k „přepisu“ a nový poskytovatel zdravotních služeb tak nemusí absolvovat výběrové řízení. Stejně je tomu u darování a dědění lékařských praxí (Založení a převod lékařské praxe, prodej lékařské praxe a převody zdravotnických zařízení na s.r.o., online, 2017). U lékařské praxe provozované fyzickou osobou tato ustanovení neplatí, a proto je v současné době poměrně časté, že lékaři - fyzické osoby převádí svou praxi na osobu právnickou. Další výhodou je možnost ovlivnění příjmu optimalizací vyplácené mzdy a podílu na zisku.

Jednotlivé podmínky udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb stanovuje zákon o zdravotních službách, který dále specifikuje zdravotní služby samotné, různé formy zdravotní péče nebo práva a povinnosti pacientů. K udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb se vyžaduje bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům a odborná způsobilost odpovídající druhu poskytované péče. V případě absence odborné způsobilosti se stanovuje odborný zástupce, který výše zmíněné podmínky splňuje. Obvykle se k žádosti připojují tyto doklady:

- doklady o způsobilosti k samostatnému výkonu zdravotnického povolání,
- doklady o vzdělání,
- prohlášení odborného zástupce se souhlasem k ustanovení do funkce odborného zástupce,
- seznam zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, kteří budou vykonávat zdravotnické povolání v pracovněprávním nebo obdobném vztahu k žadateli, a to v rozsahu požadavků na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb,
- doklad o zápisu do obchodního rejstříku nebo o tom, že právnická osoba byla založena,
- prohlášení, že zdravotnické zařízení je věcně a technicky vybaveno k poskytování zdravotních služeb (Zákon č. 372/2011 Sb., online, 2017).

3.2.2 Požadavky na chirurgickou ambulanci

Provozování chirurgické ambulance je podmíněno splněním požadavků na její věcné a technické vybavení, a rovněž požadavků na personální zabezpečení. Na zajištění chodu ordinace se dle vyhlášky č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení

zdravotnických služeb, vždy podílí chirurg a všeobecná sestra, nicméně s přihlédnutím ke druhu a objemu poskytované zdravotní péče je možné využít zdravotnických pracovníků nad rámec stanovených požadavků (Vyhláška č. 99/2012 Sb., online, 2017).

Dle vyhlášky č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče, musí být chirurgická ambulance v souladu s obecnými požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení, kterými jsou např. dispoziční uspořádání prostor umožňující funkční a bezpečný provoz, zajištění dodávky pitné vody, připojení k energetické a telefonní síti, umístění v nebytových prostorech a jiné.

U ambulantní péče tato vyhláška rozlišuje společné a zvláštní požadavky na vybavení pracovišť lékařů a dalších zdravotnických pracovníků. Společnými požadavky se rozumí rozdělení provozních prostor a požadavky na jejich rozměry a vybavení. Například stanovená plocha ordinace lékaře musí být alespoň 13 m², čekárna 7 m² se sedacím nábytkem apod. Zvláštní požadavek na chirurgickou ambulanci se týká jejího dalšího vybavení (Vyhláška č. 92/2012 Sb., online, 2017):

- monitor pro digitální přenos obrazů, nebo negatoskop,
- instrumentárium pro chirurgické výkony,
- při fixaci pomocí sádry sádrovna s plochou 10 m², vyšetřovacím lehátkem nebo sádrovacím stolem, plochou pro přípravu obvazů, oscilační pilou a jinými sádrovacími nástroji.

3.2.3 Systém úhrad zdravotní péče

Zdravotní péče je v ČR hrazena z veřejného zdravotního pojištění, přičemž výše pojistného činí 13,5% z vyměřovacího základu. Třetinu této částky odvádí zaměstnanci, dvě třetiny zaměstnavatelé a za některé osoby (děti, důchodci, studenti) hradí pojistné stát. Zdravotní pojištění slouží k úhradě nákladů na zdravotní služby, konkrétně ambulantní péči, preventivní péči, pohotovostní a záchrannou službu, poskytování léčebných přípravků a zdravotních prostředků, dopravu nemocných apod.

Splněním požadavků na personální zabezpečení, věcné a technické vybavení a všech dalších podmínek získá podnikatel oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Následným krokem je uzavření smluvního vztahu poskytovatele zdravotní služby s pojišťovnami. Samotnému uzavření smlouvy o úhradě hrazených služeb předchází výběrové řízení, které

může navrhnout uchazeč, pojišťovna nebo obec. V tomto řízení předstupuje uchazeč před výběrovou komisí, kterou tvoří zástupce správního orgánu, zástupce příslušné komory (České lékařské komory), zástupce zdravotní pojišťovny a odborník z dané oblasti zdravotních služeb. Smlouva o poskytování a úhradě hrazených služeb může být uzavřena pouze na základě doporučení výběrové komise, nicméně je vhodné zmínit, že zdravotní pojišťovna není výsledkem výběrového řízení nijak vázaná a ani v případě doporučujícího verdiktu nemusí smlouvu se zájemcem uzavřít (Zákon č. 48/1997 Sb., online, 2017).

Výstupem úspěšného jednání mezi lékařem a zdravotní pojišťovnou je seznam nasmlouvaných výkonů, které budou hrazeny. Obvykle se jedná o zdravotní výkony dle odbornosti (chirurgické výkony), neutrální výkony (odběr krve) a specializované výkony pro více lékařských oborů (punkce kolena). Úhrada těchto úkonů probíhá paušálně, výkonově nebo kombinací obou způsobů. Jinou možností hrazení zdravotní péče je přímá platba od pacienta, která se týká zdravotních výkonů a služeb, jež zdravotní pojišťovna nehradí.

3.3 Vznik společnosti Capitulum Medical s.r.o.

Na základě výše uvedených informací bude nyní shrnut celý postup založení a vzniku s.r.o. na případu společnosti Capitulum Medical.

Společnost Capitulum Medical bude založena na ustavující valné hromadě, kde bude formou notářského zápisu sepsána zakladatelská listina. Sídlo společnosti bude v Hlučíně, na adrese shodné s trvalým bydlištěm zakladatele, respektive společníka a jednatele v jedné osobě. Výše základního kapitálu je stanovena na 450 000 Kč a celá tato částka bude dle platné legislativy splacena ještě před zápisem do obchodního rejstříku.

Po pořízení zakladatelské listiny bude potřeba na krajském úřadě požádat o oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Společnost ustanoví odborného zástupce a k žádosti přiloží všechny potřebné dokumenty uvedené v části textu 3.2.1. Se zakladatelskou listinou navštíví majitel také zdravotní pojišťovny, se kterými začne vyjednávat o navázání smluvního vztahu k úhradě poskytovaných služeb.

Společně s oprávněním k poskytování zdravotních služeb, které by mělo být uděleno do 30 dnů od zahájení řízení, připojí jednatel k návrhu na zápis do obchodního rejstříku všechny další dokumenty uvedené v podkapitole 3.1. Celý proces by měl trvat přibližně 3 - 5 měsíců s předpokládanými finančními náklady ve výši 13 000 Kč - 15 000 Kč.

4 Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách firmy

V této kapitole diplomové práce bude na základě teoretických poznatků z předchozích částí textu zpracován podnikatelský plán pro společnost Capitulum Medical s.r.o., která bude založena za účelem poskytování zdravotních služeb. Zpracování tohoto dokumentu je výchozím bodem k otevření nové soukromé chirurgické ambulance.

Podnikatelský plán

Otevření soukromé chirurgické ambulance



Obchodní název společnosti:	Capitulum Medical s.r.o.
Předmět podnikání:	Poskytování zdravotních služeb v oboru chirurgie
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Jaroslava Seiferta 1328/11, 748 01 Hlučín
Umístění ambulance:	Čs. armády 1402/6a, 748 01 Hlučín
Majitel společnosti:	Dominik Havlík
Kontakt:	+ 420 732 865 277; + 420 595 042 747 www. capitulummedical.cz capitulummedical@seznam.cz
Datum předpokládané realizace:	září 2017
Autor plánu:	Dominik Havlík

Ustanovení o autorských právech:

Veškeré informace uvedené v tomto podnikatelském plánu jsou důvěrné. Bez předchozího písemného souhlasu autora je jakákoli distribuce dokumentu nebo jeho dílčích částí v tištěné či elektronické podobě zakázána. Všechna práva vyhrazena.

Obsah

4.1 Executive summary	39
4.2 Popis podnikatelské příležitosti	40
4.3 Popis společnosti	40
4.4 Analýza externího prostředí.....	44
4.5 Marketingový plán.....	54
4.6 Realizační projektový plán	56
4.7 Finanční plán	58
4.8 Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu	63
4.9 Přílohy	70

4.1 Executive summary

Podnikatelský plán vytvořený pro společnost Capitulum Medical se týká založení nového soukromého zdravotnického zařízení - chirurgické ambulance. Firma zahájí podnikatelskou činnost 1. 9. 2017 a nabídne pacientům široké spektrum vysoce odborných služeb, čímž se výrazně zlepši dostupnost zdravotní péče v Hlučíně a širokém okolí. Na efektivním chodu ordinace situované v prostorách hlučínské polikliniky se bude podílet tým šesti lidí, zahrnující majitele, tři lékaře a dvě zdravotní sestry. Stěžejním cílem společnosti je stát se známým a vyhledávaným ambulantním zařízením, které ročně ošetří více než 7 500 pacientů.

Podmínky panující v externím prostředí jsou pro zahájení aktivit příznivé. Postupně se zlepšuje finanční kondice zdravotnického sektoru, mění se přístup obyvatelstva ke zdraví a v neposlední řadě existuje široký cílový trh, na který se může společnost svými službami zaměřit. Obzvláště důležitou skutečností je nízká intenzita konkurenčního pole, která je dána malým množstvím přímých konkurentů a existencí bariér vstupu do odvětví. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb by měla mít Capitulum Medical silné postavení vůči svým klientům i příznivou pozici v rámci dodavatelsko - odběratelských vztahů.

K rychlému zviditelnění a přilákání pacientů by měla pomoci vhodně zvolená propagace. Přízeň klientů si Capitulum Medical získá kvalitou péče založené na individuálním přístupu i celkovým zázemím ordinace. Firma prozatím nemá vybudované jméno ani image, a proto se pozitivní zkušenost každého pacienta může v rámci doporučení mnohokrát zhodnotit.

Financování projektu bude zajištěno z vlastních i cizích zdrojů. Majitel společnosti vloží do podnikání částku 450 000 Kč a dalších 750 000 Kč by měl získat uzavřením podnikatelského úvěru u společnosti Moneta Money Bank. Velká část peněžních prostředků bude investována do zařízení ordinace a zbytek poslouží k úhradě počátečních provozních nákladů. Prostřednictvím finančních výkazů bude posouzena schopnost firmy vytvářet zisk a generovat realizací projektu peníze.

Shrnutí hlavních předpokladů úspěšnosti projektu prokáže, že záměr otevření soukromé chirurgické ambulance Capitulum Medical má tržní potenciál a měl by být realizován. Příznivě hovoří i analýza rizikových míst, ze které vyplývá, že pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik je malá, respektive velmi malá.

4.2 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelskou příležitostí je v případě založení společnosti Capitulum Medical otevření chirurgické ambulance ve městě Hlučín. Tomuto záměru nahrávají zejména podmínky panující v současném zdravotnictví a společenské trendy v oblasti celkového přístupu ke zdraví.

Nároky pacientů na zdravotní péči se neustále zvyšují. Postupně přibývá klientů ochotných do svého zdraví investovat stále více peněz i času, za což na oplátku vyžadují komplexní, individuální přístup, do jisté míry přesahující hranice běžného ošetření. Chirurgická ambulance společnosti Capitulum Medical nabídne pacientům vysoce odborné zdravotní služby poskytované zkušenými lékaři v moderním a špičkově vybaveném prostředí s příznivou ordinační dobou. Většina zdravotní péče bude hrazena zdravotními pojišťovnami a klienti si budou sami hradit pouze nadstandartní výkony.

Konkurenční výhoda podle majitele vyplývá z přizpůsobení poskytované zdravotní péče aktuálním trendům a požadavkům klientů, pro které by měl být lékař stále častěji osobou, kterou znají, které důvěřují, a která vždy vynaloží veškeré možné úsilí ke zlepšení jejich zdravotního stavu. Podobný přístup se již historicky osvědčil a vychází z tradice rodinných lékařů. Otevřením nové ordinace selepší dostupnost zdravotní péče v Hlučíně i širokém okolí a pro řadu klientů se společnost Capitulum Medical stane spolehlivým partnerem zdraví.

4.3 Popis společnosti

Za vznikem nápadu na založení firmy podnikající v oblasti soukromého zdravotnictví stojí Dominik Havlík, v tuto chvíli ještě student druhého ročníku navazujícího magisterského studia, oboru Management. Capitulum Medical bude mít právní formu společnosti s ručením omezeným, jejíž sídlo bude v Hlučíně, na adrese shodné s trvalým bydlištěm zakladatele. Vzhledem k legislativním povinnostem specifikovaným v § 16 odstavce 3 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, musí společnost ustanovit odborného zástupce, fyzickou osobu způsobilou k samostatnému výkonu zdravotnického povolání, v tomto případě atestovaného chirurga.

Název společnosti i firemní logo vhodně korespondují s předmětem podnikání, dobře se pamatují a poskytují dostatečný prostor k odlišení se od jiných lékařských praxí.

4.3.1 Poloha a ordinační doba chirurgické ambulance

Chirurgická ambulance bude umístěna v prostorách hlučínské polikliniky, na ulici Čs. armády 1402 /6a. Součástí komplexu, který tvoří čtyři budovy, jsou ordinace praktických lékařů, specializované ambulance, rehabilitace nebo lékárna. Naše ambulance získá zázemí v II. nadzemním podlaží hlavní budovy, kde se mimo jiné nachází i rentgenové pracoviště či ultrazvuk. V případě potřeby tohoto vyšetření nebude muset klient s naší žádankou přecházet do jiné budovy, což je především z důvodu jeho pohodlí pozitivem.

Pro občany města Hlučín i okolních obcí je poliklinika dobře známým centrem zdravotních služeb. Když k této skutečnosti připojíme samotné umístění celého objektu, získáme naprosto ideální místo k otevření naší chirurgické ambulance. Dostupnost je zajištěna prostřednictvím pravidelných spojů autobusových linek z širokého okolí, které zastavují na nedalekém autobusovém nádraží vzdáleném jen 5 minut chůze od polikliniky. Pěší dostupnost ze všech částí Hlučina není delší než 15 minut a stejný časový interval platí i pro cestu autem z blízkých obcí. Parkovací plocha je vybudovaná přímo před poliklinikou a nabízí asi 50 míst. Bezbariérový přístup je samozřejmostí.

Zdravotních služeb poskytovaných naší chirurgickou ambulancí mohou klienti využít od pondělí do pátku. Ordinační doba je pro jednotlivé dny odlišná, což je dáno ambicí přizpůsobit spektrum nabízených služeb v maximální možné míře nárokům klientů. Z tabulky 4.1 lze vyčíst, že nejdelším ordinačním dnem bude pondělí, kdy očekáváme nejvíce pacientů s akutními problémy, zatímco úterní a čtvrteční odpoledne budou věnovány pouze klientům objednaným ke konzultacím a k plánovaným výkonům. Ordinační doba chirurgické ambulance se v průběhu roku může s ohledem na určité události změnit, o čemž budou pacienti včas informováni.

Tabulka 4.1 Ordinační doba

<i>Pondělí</i>	7:00 - 12:00	13:00 - 17:00
<i>Úterý</i>	7:00 - 12:00	Dle objednání
<i>Středa</i>	7:00 - 12:00	13:00 - 15:00
<i>Čtvrtek</i>	7:00 - 12:00	Dle objednání
<i>Pátek</i>	7:00 - 13:00	

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Personální zabezpečení a organizace podnikání

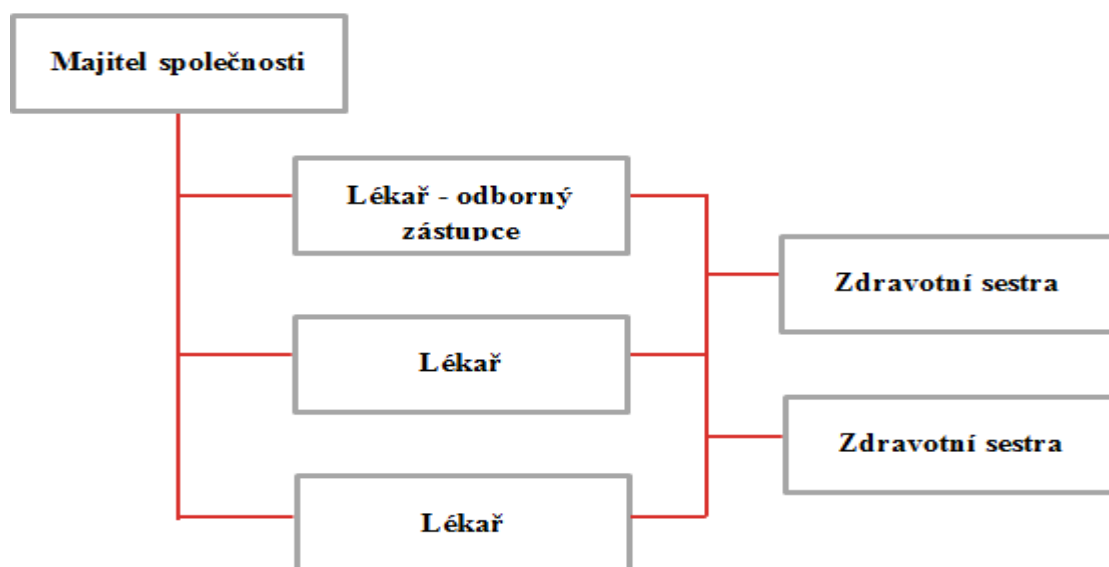
Pracovní tým společnosti Capitulum Medical bude tvořit 6 osob. První osobou je majitel společnosti, který vzhledem ke svému dosavadnímu vzdělání, řídicím a organizačním dovednostem bude odpovídat za komunikaci se zájmovými skupinami (stakeholders) a za ekonomické vedení firmy. Druhou klíčovou osobou projektu je odborný zástupce, kterým bude ustanoven jeden z našich chirurgů. Společně s ním vytvoří páteř týmu další dva lékaři a nedílnou součástí kolektivu se stanou rovněž dvě zdravotní sestry.

Při výběru lékařů bude požadavkem II. atestace ze všeobecné chirurgie nebo konkrétní odborná specializace, dále dlouholetá praxe i zkušenosti z jiných chirurgických oborů. U zdravotních sester bude zohledněno dosažené vzdělání a především délka praxe. Příjemné vystupování a pozitivní přístup je v případě lékařů i sester podmínkou.

Plynulý a efektivní chod ambulance bude zabezpečen na základě vzájemné domluvy lékařů, kteří si se souhlasem majitele s předstihem rozdělí ordinační dny podle vlastního uvážení. Výhodou tohoto systému je, že se na případné kontrole či jiném vyšetření může pacient domluvit s konkrétním lékařem, který bude nadále dohlížet na jeho zdravotní stav a mnohdy s klientem naváže i trvalejší profesní vztah.

Na rozdíl od lékařů budou obě zdravotní sestry zaměstnány na hlavní pracovní poměr. Jedna z těchto sester bude asistovat lékaři v ordinaci při vyšetření a provádění zákroků, zatímco druhá sestra se postará o příjem nových pacientů, vedení kartotéky a jinou administrativu. Plánované organizační schéma chirurgické ambulance ilustruje obrázek 4.1.

Obrázek 4.1 Organizační schéma společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Poskytované zdravotní služby

Hlavní prioritou Capitulum Medical je nabídnout klientům vysoce kvalitní odbornou péči založenou na individuálním přístupu a dostatku prostoru k řešení jejich obtíží.

Naše ambulantní zařízení poskytne občanům následující služby:

- komplexní chirurgické vyšetření,
- ošetření akutních zdravotních problémů a úrazů,
- kontrolní vyšetření a převazy,
- léčba přetrvávajících chirurgických onemocnění,
- indikace k operacím a hospitalizaci,
- léčba pooperačních komplikací,
- provádění plánovaných ambulantních zákroků v lokální anestezii,
- poradenská činnost.

Společnost bude usilovat o uzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami, a proto by výše uvedené výkony měly být hrazeny z veřejného zdravotního pojištění. Klientům se dále naskytne příležitost k využití řady nadstandartních služeb, za které si v případě zájmu budou muset zaplatit. Vhodným příkladem mohou být:

- kosmetické excize,
- fixace traumat pomocí odlehčených materiálů,
- radiofrekvenční ablace křečových žil a drobných kožních afekcí,
- podtlaková terapie hojení ran.

Využití inovativních léčebných metod je podmíněno konzultací s lékařem, který s ohledem na zdravotní stav pacienta doporučí nejlepší postup. Kompletní seznam těchto služeb, včetně jejich cen, bude umístěn v ambulanci a na internetových stránkách společnosti.

4.3.4 Poslání, vize a cíle firmy

Posláním společnosti Capitulum Medical je na základě poznatků současné medicíny a profesních kvalit lékařského týmu poskytovat specializovanou zdravotní péči nejvyšší úrovně v moderním prostředí špičkově vybavené chirurgické ambulance.

Vize naší společnosti vychází z přesvědčení, že každý člověk má stejné právo na kvalitní zdravotní péči. Bez ohledu na původ, věk nebo bankovní konto pacienta je povinností lékařů využít všechny své znalosti a dovednosti k tomu, aby se pacient cítil lépe a uzdravil se. Následující tři body přesně charakterizují, kým by se Capitulum Medical měla stát:

- vyhledávaným a uznávaným poskytovatelem chirurgických ambulantních služeb,
- důvěryhodnou společností s pevnými hodnotami, pro kterou je lidské zdraví nejcennější komoditou,
- ekonomicky stabilní firmou, aplikující nejmodernější poznatky současné medicíny do každodenní péče o klienty.

Prvním cílem společnosti je dlouhodobé prosazení se na trhu soukromých zdravotnických zařízení, konkrétně těch, které poskytují chirurgické ambulantní služby. Kritériem úspěšného dosažení tohoto cíle bude návratnost počáteční investice do šesti let od její realizace.

Dalším cílem je neustále posilování image a renomé společnosti v očích klientů tak, aby po uplynutí šesti let byla naše ambulance veřejně známým a příznivě hodnoceným ambulantním zařízením. Kritériem úspěšného naplnění tohoto cíle bude dosažení a trvalé udržení hranice 7 680 ošetřených pacientů za kalendářní rok, přičemž 25% všech klientů budou tvořit občané žijící v okolních obcích.

Předpokladem zdárného dosažení výhledových cílů je plnění cílů krátkodobých. Prvním krátkodobým cílem je rozšíření obecného povědomí o nové chirurgické ambulanci v Hlučíně, což pro nás znamená v průměru 25 ošetřených pacientů denně po dobu prvních čtyř měsíců od otevření ambulance. Ve druhém roce by se již měl průměrný počet klientů vyšplhat na 30 za den a rostoucí trend hodláme udržet i v následujících měsících do té doby, než se z velké části naplní kapacitní možnosti ambulance.

Trvalým cílem společnosti Capitulum Medical je maximální spokojenost klientů odcházejících z naší ambulance s vědomím, že se jim dostalo prvotřídní péče, a že se na nás mohou v případě nejrůznějších obtíží kdykoliv s důvěrou obrátit. Dále si klademe za cíl neustále zvyšovat kvalitu pracovního prostředí a tím vytvářet podmínky pro odborný růst a vzdělávání zaměstnanců.

4.4 Analýza externího prostředí

Prvním krokem analýzy externího prostředí společnosti Capitulum Medical je provedení PEST analýzy sloužící k pochopení obrazu makrookolí a identifikaci příležitostí a hrozeb z něj plynoucích. Následně bude rozebráno mikrookolí, respektive oborové okolí, jehož znalost je naprosto zásadní pro každodenní činnost a veškeré aktivity podniku. K rozpoznání základních hybných sil plynoucích se vzájemných vztahů se zákazníky, dodavateli a konkurencí bude použit Porterův model pěti sil.

4.4.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy bude postupně věnována pozornost faktorům, které lze z hlediska fungování a budoucího vývoje společnosti Capitulum Medical označit za významné. Vybrané faktory spolu úzce souvisí, a proto bude jejich vliv posouzen ve vzájemném kontextu na konci analýzy.

a) Politické a legislativní faktory

Politická situace v ČR

Současná politická situace v České republice by se dala nazvat „hrou jednoho muže“. Navzdory mnoha kontroverzím jím v žádném případě není nynější prezident Miloš Zeman, který bude v příštím roce znovu kandidovat na prezidenta, ani premiér Bohuslav Sobotka. Je jím samozřejmě zakladatel a šéf hnutí ANO, ministr financí Andrej Babiš, který ze své pozice postupně mění kompletní obraz fungování České republiky. To se samozřejmě nelíbí části veřejnosti, podnikatelů a politiků, a tak jsou neustále spory a kauzy na denním pořádku. V letošním roce nás navíc čekají volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky (ve kterých se dá podle posledních uveřejněných předvolebních průzkumů očekávat pohodlné vítězství hnutí ANO), což četnost a intenzitu zmíněných konfliktů neustále zvyšuje.

Pro společnost Capitulum Medical bude výsledek podzimních voleb velmi důležitý, neboť rozhodne o rozdělení jednotlivých resortů. Stěžejním bodem bude zejména obsazení tří klíčových postů - premiéra, ministra financí a ministra zdravotnictví, a také následná míra shody mocenských zájmů představitelů v těchto funkcích. Tuto skutečnost nejlépe potvrzuje výsledek jednání ministra financí Andreje Babiše s ministrem zdravotnictví Miloslavem Ludvíkem, kteří se na začátku letošního roku dohodli na navýšení plateb za státní pojištění o 3,5 mld. ročně do roku 2020 (Zdravotnický deník 6. 1. 2017, online, 2017).

Podle názorů mnoha odborníků chybí českému zdravotnictví dlouhodobá koncepce, což je způsobeno častým střídáním politiků na klíčových místech i politickou odvahou činit nepopulární, leč potřebné kroky. Ke zlepšení celkové politické situace v ČR může přispět pouze stabilní a silná vláda s jasnou vizí přeměny státu a ochotou za tuto představu bojovat.

Legislativní požadavky

Legislativní požadavky vymezují právní rámec aktivit všech obchodní společnosti. Ty se musí řídit celou řadou právních předpisů od základních zákonů až po specifické normativní dokumenty, jež jsou závazné právě pro konkrétní firmu. S ohledem na sféru podnikání se

společnosti Capitulum Medical v rámci legislativních požadavků vyplatí sledovat zejména tyto právní předpisy:

- Novelizovaný zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.
- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.
- Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb.
- Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.
- Vyhláška č. 348/2016 Sb., o stanovení hodnoty bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2017 (posléze i pro další roky).

b) Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“) patří mezi základní makroekonomické agregáty, pomocí kterých se měří celkový ekonomický výkon určité země. Vývoj reálného HDP je znázorněn v tabulce 4.2, která nabízí meziroční srovnání v čase od roku 2012.

Tabulka 4.2 Vývoj HDP v letech 2012 - 2015

Rok	2012	2013	2014	2015
HDP	-0,8	-0,5	2,7	4,5
(%, r/r, reálně)				

Zdroj: vlastní zpracování dle ČR hlavní makroekonomické ukazatele (2017)

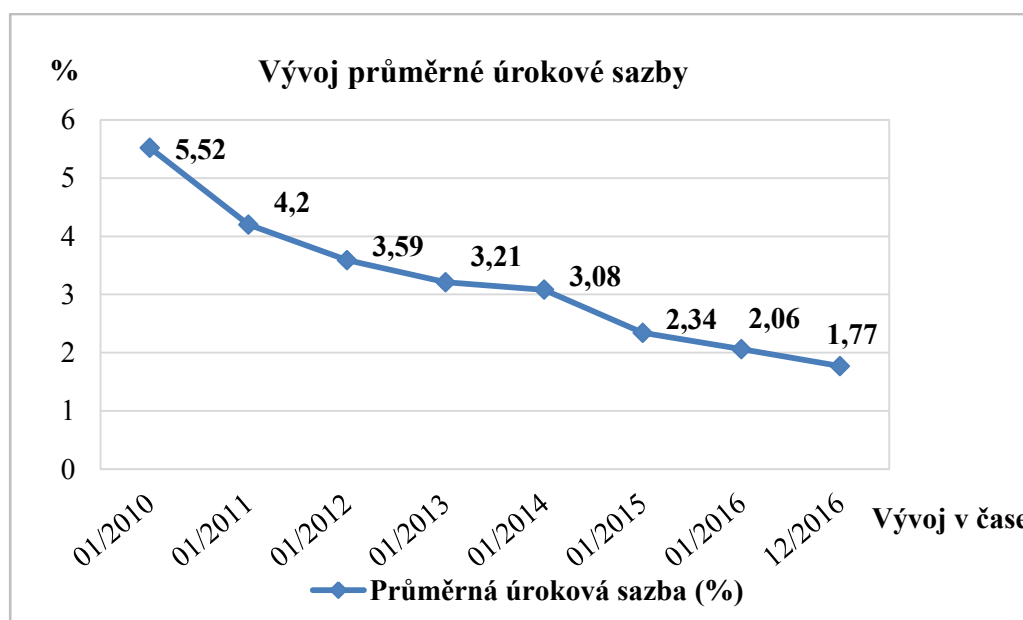
Česká ekonomika se v posledních letech dostala z recese, což dokazuje soustavný meziroční růst reálného HDP od roku 2014 až do současnosti. Vyzdvihnout je třeba rok 2015, kdy došlo k meziročnímu růstu o 4,5 %, což zcela předčilo původní odhady a očekávání

analytiků. Přesné číslo za rok 2016 sice ještě není známo, ale podle makroekonomické predikce uveřejněné ministerstvem financí bude meziroční růst reálného HDP 2,5 % (Makroekonomická predikce - leden, 2017). Příznivé vyhlídky nabízí i odhady pro letošní a příští rok, kdy by měl reálný HDP vzrůst o 2,6 %, respektive 2,4 %. Na základě těchto čísel je možné konstatovat, že se ekonomika nachází v poměrně dobré kondici a tento trend bude minimálně v letech 2017 a 2018 pokračovat.

Vývoj úrokových sazeb

Úrokové sazby hypoték šly v posledních letech prudce dolů. Graf 4.1 zachycuje vývoj sazeb od ledna roku 2010, kdy se průměrná úroková sazba pohybovala na 5,52 %. Poté však přišel trvalý propad, který se zastavil až na konci roku 2016 pod hranicí 1,8 %.

Graf 4.1 Vývoj průměrné úrokové sazby v letech 2010 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Hypoindex vývoj (2017)

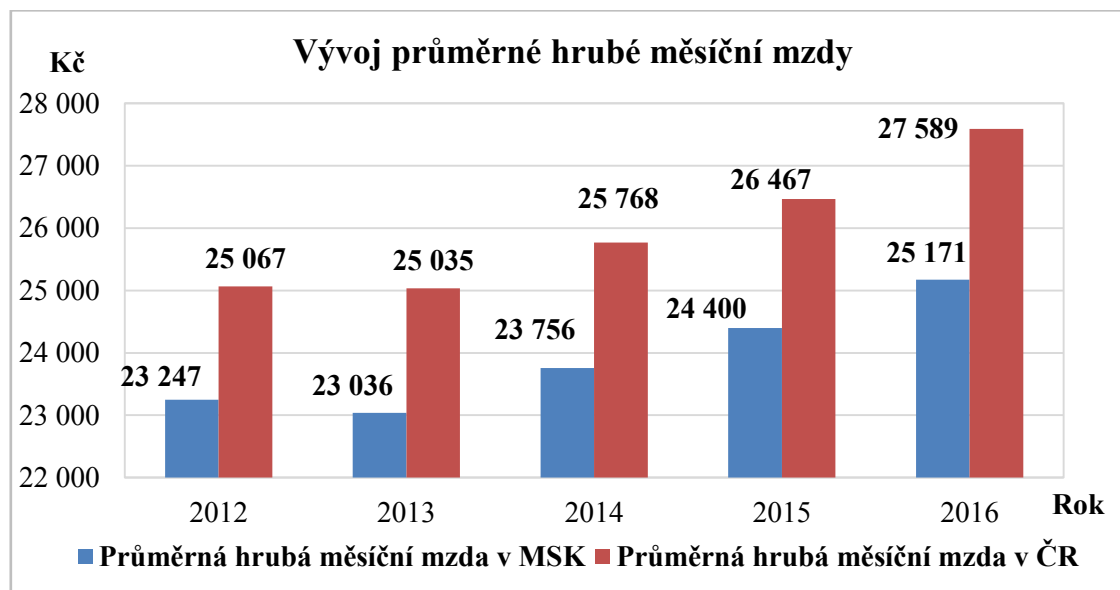
V prvních měsících letošního roku se tempo růstu úrokových sazeb obrátilo opět druhým směrem a aktuální průměrná sazba se pohybuje na 1,87 %. Budoucí odhady poukazují spíše na další prodražení cizího kapitálu (Sazbám navzdory objemy a počty rostou, 2017).

Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda se v roce 2016 dle veřejné databáze ČSÚ vyšplhala na částku 27 589 Kč, což je v porovnání s rokem 2015 nárůst o více než 1 000 Kč. Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v jednotlivých letech je zachycen v grafu 4.2, který dále nabízí

srovnání vývoje mezd v Moravskoslezském kraji (dále jen „MSK“) s celorepublikovým průměrem.

Graf 4.2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Mzdy a náklady práce (2017)

Jak je možné vidět v grafu 4.2, průměrná hrubá mzda v MSK je ve sledovaných letech zhruba o 8 % - 10 % nižší než je celorepublikový průměr. Na druhou stranu je potřeba zmínit, že od roku 2014 se mzdy v MSK i celé ČR zvyšují a jinak by tomu nemělo být ani v příštích letech. Analytici jsou v odhadech poměrně opatrní, ale vesměs se shodují na rozmezí 3,5 % až 5,5 % (Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů, 2017).

Míra inflace

Inflaci je možné definovat jako zvyšování cenové hladiny, které má za následek snižování kupní síly peněz. K měření cenové hladiny se používají cenové indexy, přičemž míra inflace se rovná procentní změně cenového indexu za určité období.

Tabulka 4.3 Vývoj inflace v letech 2012 - 2015

Rok	2012	2013	2014	2015
Míra inflace	3,3	1,4	0,4	0,3
(%, r/r, průměr)				

Zdroj: vlastní zpracování dle ČR hlavní makroekonomické ukazatele (2017)

Tabulka 4.3 zachycuje vývoj míry inflace v letech 2012 - 2015. Největší vzestup cenové hladiny byl zaznamenán hned na začátku sledovaného období, nejnižší pro změnu na konci.

Podle makroekonomické predikce stoupne v důsledku zvýšení cen potravin a pohonných hmot míra inflace za rok 2016 o 0,7 % a v tomto roce dokonce o 2 %. Pro rok 2018 se výhledově očekává míra inflace ve výši 1,6 % (Makroekonomická predikce - leden, 2017).

c) Sociální faktory

Přístup obyvatelstva ke zdraví

Za nejdůležitější determinanty zdraví jsou v dnešní době považovány životní prostředí, genetické predispozice, úroveň zdravotní péče a způsob života. Z historického hlediska byl MSK vždy krajem průmyslovým, což se neblaze podepsalo na devastaci životního prostředí. Největším problémem je jednoznačně kvalita ovzduší, kterou ovlivňuje několik proměnných, jako např. koncentrace průmyslu na české i polské straně nebo hustá automobilová doprava. Díky řadě opatření i modernějším technologiím se situace sice zlepšuje, přesto aglomerace Ostrava / Karviná / Frýdek-Místek stále patří mezi nejvíce znečištěné oblasti v ČR (Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje MSK - 2015, 2017). Kauzální souvislost mezi kvalitou životního prostředí a zdravotním stavem obyvatelstva pak byla mnohokrát prokázána.

Úroveň zdravotní péče je dlouhodobě vysoká, o čemž nejlépe vypovídá rostoucí počet občanů dožívajících se vyššího věku. Navzdory řadě problémů se české zdravotnictví v evropském měřítku stále řadí na přední příčky, což se však může brzy změnit. Posledním determinantem zdraví zůstává způsob života. K němu se v posledních letech velmi často přidává přívlastek zdravý, který vychází z toho, že se lidé lépe stravují, více sportují a usilují o nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zároveň přibývá občanů, kteří se o svůj zdravotní stav zajímají mnohem více a podrobněji než v minulosti, informují se o možnostech léčby, vybírají si lékaře a jsou ochotni si za řadu výkonů zaplatit. Důkazem mohou být čísla zveřejněná ČSÚ, podle kterých vydali občané na specializovanou ambulantní léčebnou péči v roce 2014 z vlastních úspor o 10,4% více peněžních prostředků, než v roce předchozím (Výsledky zdravotnických účtů ČR 2010-2014, 2017).

Stárnutí populace

Průměrný věk obyvatelstva dlouhodobě roste, což je způsobeno nízkou porodností a zvyšující se délkou lidského života. Poslední projekce vydaná ČSÚ v roce 2013 poukazuje na to, že změny ve věkovém složení budou v příštích desetiletích výrazné a povedou i k rapidnímu snížení počtu obyvatel ČR.

Tabulka 4.4 Vývoj věkové struktury obyvatelstva v letech 2015 - 2041

Rok	2015	2021	2031	2041
Počet obyvatel v tis.	10 553	10 528	10 374	10 098
<i>% podíl skupiny 0 - 14 let</i>	15,39%	15,32%	12,84%	12,19%
<i>% podíl skupiny 15 - 64 let</i>	66,30%	63,73%	62,90%	59,32%
<i>% podíl skupiny 65 + let</i>	18,31%	20,94%	24,25%	28,48%

Zdroj: vlastní zpracování dle Projekce obyvatelstva ČR 2013 (2017).

Tabulka 4.4 zřetelně poukazuje na obě výše zmíněné skutečnosti. Během necelých 25 let by na základě současné predikce mělo dojít ke snížení počtu obyvatelstva této země o více než půl miliónu. Zásadním způsobem se změní rovněž věková struktura populace, přičemž největší propad nastane u ekonomicky aktivního obyvatelstva.

d) Technologické faktory

Prudký nárůst technologické úrovně je jedním ze základních charakteristických znaků dnešní společnosti. Věda posouvá hranice umělé inteligence, hledá dlouhodobě udržitelné zdroje energie a soustavně usiluje o prodloužení a zlepšení kvality lidského života. Obrovský rozmach je patrný u informačních i komunikačních technologií, neustále se pracuje na rozvoji dopravní infrastruktury, automatizaci a digitalizaci procesů či robotice. Cena za komfort je však vysoká a mnohdy se negativně projeví dopadem na životní prostředí a lidské zdraví, což je vzhledem k samotnému významu technologického pokroku do jisté míry paradoxní. V oblasti moderní medicíny se dnes vyplatí sledovat nejnovější léčebné a diagnostické postupy, výzkumy příčin onemocnění, vývoj léčiv, přístrojů i nanotechnologií a v neposlední řadě 3D tisk.

Shrnutí PEST analýzy

První příležitostí, která vyplývá z PEST analýzy je zvyšující se objem finančních prostředků v systému veřejného zdravotnictví, což je dáno působením hned několika faktorů. Růst HDP potvrzuje, že se ekonomika nachází v dobré kondici, čehož využil i ministr financí, který se dohodl na navýšení plateb za státní pojištěnce o 3,5 mld. ročně do roku 2020. Roli hraje rovněž rostoucí úroveň mezd, ze kterých se počítá výše pojistného odváděného zdravotním pojišťovnám.

Druhá příležitost společnosti Capitulum Medical pramení z nízké ceny cizího kapitálu, což je s ohledem na případnou koupi prostor a zařízení ordinace velmi příznivou skutečností. Navzdory růstu průměrných mezd v ČR je stále nízká i cena lidské práce, díky čemuž získává

Capitulum Medical prostor k nabídnutí dostatečně atraktivních finančních podmínek pro své zaměstnance, které budou zároveň pro firmu nákladově únosné.

Další příležitost do budoucna plyne z pořízení pokročilejšího přístrojového vybavení, které by přispělo ke zkvalitnění a urychlení léčby. Nejedná se však o levnou záležitost a samotný výkon by rovněž nemusel být hrazen zdravotními pojišťovnami. Při rozboru sociálních faktorů bylo ale prokázáno, že se postupně mění pohled klientů na vlastní zdraví a přibývá těch, kteří by byli ochotni si za tyto služby připlatit. K tomu samozřejmě napomáhá dlouhodobý růst mezd a pozvolna se zvyšující životní úroveň.

Na zdravotní stav obyvatelstva mají přímý vliv způsob života a životní prostředí, tedy faktory zabývající se tím, kde a jak lidé žijí, pracují a tráví volný čas. Dopad průmyslového zaměření moravskoslezského regionu na zdraví občanů je z uvedených důvodů naprosto zřejmý, z čehož by mohla těžit i chirurgická ambulance Capitulum Medical. Ta by v budoucnu mohla své služby rozšířit o další specializace, jako např. cévní chirurgii nebo léčbu chronických ran, čímž by došlo k rozšíření nabídky služeb i profesnímu rozvoji firmy.

Stabilní politická situace je důležitá především z důvodu přípravy určité reorganizace českého zdravotnictví. Stávající politická elita je zejména v otázce konkrétních příčin problémů sektoru názorově nejednotná, a proto nelze určit, s jakými návrhy přijde příští vládnoucí garnitura, a jaký dopad budou představené změny mít na fungování společnosti Capitulum Medical.

V případě soukromých ambulantních zařízení může dojít např. k zpřísnění požadavků pro jejich vznik, úpravě podmínek uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami nebo regulaci souběhu zaměstnání. Vzhledem k možnému vstupu nových konkurentů na trh se mohou tato potenciální opatření pro společnost Capitulum Medical jevit jako příznivá, nelze však opomenout jejich vliv na provozování vlastní praxe a eventuální rozšíření. S ohledem na současný stav i nejistotu budoucího vývoje je politická situace v ČR ohrožujícím faktorem.

Druhou zcela patrnou hrozbou je růst míry inflace, která se může projevit zdražením léčiv a zdravotnických materiálů potřebných v každodenním provozu ambulance. Tím by přirozeně došlo ke zvýšení nákladů, což je pro firmu nežádoucí.

Určitou hrozbu představuje stárnutí populace, v jehož důsledku dojde ceteris paribus ke zvýšení objemu plateb za státní pojištění. Pokles podílů dětí a mládeže tento nárůst sice částečně vykompenzuje, přesto se jedná o významnou částku. Navíc stárnou i čeští lékaři, když průměrný věk v roce 2016 činil 48 let (Zdravotnický deník 7. 7. 2016, online, 2017).

K vyřešení zmíněných problému bude nutné nalezení konsenzu mezi politiky, čímž se opět potvrzuje důležitost silné a stabilní vlády schopné prosadit stěžejní systémové změny.

4.4.2 Vymezení cílového trhu

Geografické kritérium

Společnost Capitulum Medical vstupuje na trh se záměrem otevřít chirurgickou ambulanci, která by měla přispět ke zlepšení dostupnosti zdravotní péče v Hlučíně i jeho okolí. Samotné město Hlučín má více než 14 000 obyvatel a s připočtením okolních obcí tvoří spádovou oblast ordinace zhruba 40 000 lidí.

Demografické kritérium

Širokým spektrem poskytovaných služeb se společnost zaměří na pacienty všech věkových kategorií, bez ohledu na to, zda přichází s akutními úrazovými či chirurgickými problémy nebo hledají odbornou pomoc při řešení specifických obtíží. Nejvíce klientů lze očekávat z řad produktivního obyvatelstva, což je dáno nejpočetnějším zastoupením této kategorie ve společnosti. Druhou velkou část potenciálních pacientů tvoří děti a mládež, a to jednak z důvodu kvalitního školského a sportovního zázemí Hlučina, a rovněž z určité přirozené náchylnosti této věkové skupiny k úrazům. Klienty se samozřejmě stanou i lidé v pokročilém věku, u nichž převládají dlouhodobé potíže vyžadující trvalou péči a pravidelné kontroly.

4.4.3 Porterův model pěti sil

Prostřednictvím Porterova modelu pěti sil bude posouzeno konkurenční prostředí relevantního trhu společnosti Capitulum Medical. Pozornost bude věnována jak zhodnocení současné situace, tak predikci budoucího vývoje.

Konkurence v odvětví

Analýzu stávající konkurence je potřeba začít na adrese předpokládaného umístění naší ordinace, kde se již jedna chirurgická ambulance nachází. Ta však nepředstavuje významné ohrožení, neboť zájem pacientů o odbornou péči v této lokalitě zdaleka přesahuje kapacitní možnosti jediného zařízení. V minulosti již na hlučínské poliklinice souběžně dvě ambulance úspěšně fungovaly a tento stav bude obnoven i nyní. Společnost Capitulum Medical se od druhé ambulance odliší především větším rozsahem poskytovaných zdravotních služeb, širším lékařským týmem a příznivější ordinační dobou.

Vzhledem k poloze města Hlučín musíme za stávající konkurenci na trhu považovat i všechny tři ostravské nemocnice, se kterými již má většina obyvatel regionu určité

zkušenosti. Konkurenční výhoda těchto zařízení spočívá v nepřetržitém provozu, personálním a přístrojovém zázemí nebo v celkové komplexnosti poskytované péče. Na druhou stranu je pro spoustu klientů přívětivější volbou vyhledat ošetření v přirozenějším a klidnějším prostředí soukromé chirurgické ambulance, kde je více prostoru ke konzultaci s lékařem a zároveň ke stanovení individuálního průběhu léčby.

Dalšími konkurenty mohou být soukromá zdravotnická zařízení podobné odbornosti, nicméně těch se v blízkosti spádové oblasti naší ordinace příliš mnoho nevyskytuje. Podle dostupných informací tyto chirurgické ambulance navíc nemohou pacientům zajistit vyšší úroveň poskytovaných služeb, než zamýšlí společnost Capitulum Medical, a proto je nelze považovat za významnou konkurenci.

Potenciální konkurenti

Vstup nových konkurentů na trh je podmíněn několika zásadními předpoklady. Osoba usilující o získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb musí být způsobilá k samotnému výkonu zdravotnického povolání nebo musí ustanovit odborného zástupce. Druhým stěžejním bodem je uzavření smluv s pojišťovnami, které však nemusí lékaři (firmě) vyhovět. Kapitálová náročnost spojená s pořízením a vybavením požadovaných prostor je další přímou bariérou vstupu na trh specializované ambulantní péče. V budoucnu navíc může do celého procesu výrazněji zasáhnout stát, který by úpravou legislativních podmínek mohl sít zdravotnických zařízení více regulovat. Vstup nových konkurentů na trh sice nelze do budoucna vyloučit, z hlediska pravděpodobnosti je však možné tuto hrozbu označit za nízkou.

Odběratelé (zákazníci)

Vyjednávací síla zákazníků je značně ovlivněná skutečností, že většina poskytované péče je hrazena ze systému veřejného zdravotního pojištění a pouze nadstandartní výkony si budou pacienti platit dle platných ceníků. Klienti se mohou svobodně rozhodnout, které zdravotnické zařízení navštíví, jsou však primárně omezeni kapacitními možnostmi, kvalitou personálního a technického zázemí i diferenciací samotného produktu, respektive služby. Podstatným faktorem jsou pacientovy osobní zkušenosti a reference od jiných klientů, čehož si je zakladatel společnosti dobře vědom. Pokud si Capitulum Medical dlouhodobě udrží vysokou úroveň poskytované zdravotní péče, bude její pozice vzhledem k pacientům velmi silná.

Dodavatelé

Na trhu zdravotnických potřeb a materiálu se pohybuje velké množství firem, které soutěží o přízeň zdravotnických zařízení. Pro společnost Capitulum Medical nebude problém

vybrat si právě takové dodavatele, jejichž nabídka bude nejlépe odpovídat požadavkům na cenu a kvalitu poptávaných výrobků. V případě jakékoliv nespokojenosti či obdržení lepší finanční nabídky bude firma schopna rychle přejít k jinému prodejci, což je dáno jednak vysokou mírou podobnosti produktů, a také téměř nulovými náklady na samotnou změnu dodavatele. Z výše uvedených skutečností lze jednoznačně vyvodit, že vyjednávací síla dodavatelů zdravotnického materiálu je nízká.

Substituty

Konkurenční sílu v podobě substitutu chirurgické ambulantní péče je možné vyloučit. V případě některých zdravotních problémů by určitou formou podpůrné léčby mohla být alternativní medicína, nicméně plnohodnotná náhrada chirurgické péče neexistuje.

4.5 Marketingový plán

Produkt

Poskytovatel zdravotní péče společnost Capitulum Medical nabídne svým klientům široké spektrum vysoce odborných služeb. Půjde především o akutní chirurgické, úrazové (traumatologické), ale i plánované výkony, které je možné řešit ambulantně v prostředí ordinace. Závažnější zdravotní problémy a výkony spojené s hospitalizací budou v případě zájmu klientů řešeny ve spolupráci s Městskou nemocnicí Ostrava, příspěvkovou organizací, kde bude zajišťována operativa a následná pooperační péče. Součástí našeho týmu budou velmi pravděpodobně lékaři pracující právě v této nemocnici, což pacientům může výrazně ulehčit další rozhodování. Ze zkušeností víme, že se lidé obecně svěřují do péče těch, kterým věří a které uznávají, což v případě vlastního zdraví platí dvojnásob. Veškeré služby budou poskytovány pod taktovkou atestovaných lékařů s bohatými zkušenostmi, v příjemném prostředí moderní ordinace, jejíž nedílnou součástí budou dvě empatické a příjemně vystupující zdravotní sestry.

Cena

Společnost Capitulum Medical bude usilovat o to, aby poskytovaná zdravotní péče byla hrazena ze systému veřejného pojištění. To představuje uzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami, které by na základě předběžných informací ze sektoru mělo v případě otevření chirurgické ambulance v Hlučíně proběhnout bez větších obtíží. Mimo to společnost plánuje nabídnout svým klientům i několik nadstandartních výkonů, které si budou v plné výši hradit samostatně. Kompletní seznam těchto výkonů, včetně jejich cen, uveřejní společnost v ambulanci a na svých internetových stránkách.

Distribuce

Poskytované zdravotní služby jsou vázány na konkrétní pracoviště, a proto je osobní přítomnost pacienta v ambulanci nutnou podmínkou. Klienti se mohou objednat osobně, telefonicky nebo elektronickou poštou. Prostřednictvím e-mailové komunikace budou pacientům nabízeny a potvrzovány volné termíny k objednání, zasílány doprovodné informace k plánovaným výkonům nebo přinášeny různé aktuality. O dobré dostupnosti ordinace blíže pojednává 3. kapitola podnikatelského plánu.

Propagace

Primární úkolem v rámci propagace bude zvýšit obecné povědomí o existenci nové chirurgické ambulance společnosti Capitulum Medical a nabízených službách. Zpočátku budou zvoleny především finančně příznivější formy reklamy, konkrétně webové stránky, profil na sociální síti, reklamní tabule a letáky. V případě úspěšného nastartování projektu bude ordinace dále prezentována prostřednictvím propagačních videí v čekárnách ostatních ordinací a na serverech určených ke sdílení videosouborů.

Webové stránky jsou základním propagačním nástrojem a jinak tomu nebude ani u společnosti Capitulum Medical. Na webové adrese **www.capitulummedical.cz** najdou klienti základní informace o firmě, nabízených službách a týmu, který je zabezpečuje. Velké množství pacientů se zajímá především o prostředí ordinace, a proto bude nedílnou součástí webu přehledná fotogalerie a virtuální prohlížeč prostor. Samozřejmostí je kontaktní záložka, ve které uživatel najde důležitá telefonní čísla, e-mailovou adresu, ordinační hodiny a mapu s umístěním ordinace. Aktuální provozní informace budou vždy zveřejňovány na úvodní stránce webu. Konečná cena vytvoření profesionálních webových stránek se pohybuje v rozmezí 12 - 15 tisíc korun, nicméně jejich reálný přínos tuto částku poměrně dobře kompenzuje.

Absolutním fenoménem dnešní doby jsou sociální sítě. Na rozdíl od webových stránek umožňují mnohem aktivnější formu komunikace, a proto i naše společnost využije možnost vytvoření profilu na Facebooku. Největší výhodou této stránky je její obrovský dosah, díky kterému se může o ordinaci dozvědět velmi mnoho lidí ve velmi krátké době. Tato forma prezentace je navíc bezplatná a poskytuje prostor k vzájemné komunikaci s klienty kdykoli a kdekoli. Kromě základních údajů uveřejněných na profilu ordinace, budou administrátorem stránky pravidelně zveřejňovány aktuální informace a zajímavé odkazy související se

zdravotní péči. Společnost může tímto způsobem získat od klientů i zpětnou vazbu, což je další nespornou výhodou plynoucí z reklamních aktivit na Facebooku.

O nové chirurgické ambulanci v Hlučíně by se měli co nejdříve dozvědět především občané Hlučina a blízkého okolí, a proto bude po dohodě s TS Hlučín s.r.o. na místním autobusovém nádraží nainstalovaná reklamní tabule. Důvod, proč bylo zvoleno právě toto místo, je čistě pragmatický. Na dálkové spoje zde navazuje příměstská doprava, a proto tudy denně projdou tisíce lidí. Obzvláště v ranních a odpoledních hodinách je autobusové nádraží nejfrekventovanějším místem v celém Hlučíně, které se navíc nachází pouhých 300 metrů od ordinace samotné. Tabule poskytne kolemjdoucím zejména informace o provozní době ambulance, její lokaci a možnostech objednání. Reklamní poutač by měl obsahovat reflexní prvky a při odhadované velikosti 1,5m x 1m se jeho cena pohybuje okolo 3 000 Kč.

Letáky představují dobrou příležitost, jak rozšířit povědomí o chirurgické ambulanci mezi pacienty praktických lékařů nebo ordinací jiného zaměření. Po vzájemné domluvně s ostatními poskytovateli zdravotních služeb budou letáky rozmístěny do jejich ordinací a pacienti s chirurgickými příznaky budou včas informováni o možnostech ambulantní léčby v ordinaci naší společnosti. Obdobný způsob propagace je možné se svolením majitelů využít v některých regionálních firmách, kde pracují desítky až stovky zaměstnanců a úrazy jsou na denním pořádku. Opomenout nelze ani skutečnost, že někteří lidé stále nemají přístup k internetu, a tak je prospěšné využít volně výlepové plochy např. u zastávek hromadné dopravy. Za zvážení stojí i návštěva několika poloprofesionálních sportovních klubů v regionu. Ty obvykle nemají vlastního lékaře, a tudíž by některé služby společnosti Capitulum Medical mohly přivítat. Naprostou samozřejmostí je pak dostupnost propagačních materiálů v ordinaci samotné. Cena oboustranných letáků velikosti A5 se při objednávce 500 kusů pohybuje okolo 2 Kč za kus a stejně je tomu v případě vizitek pro zaměstnance.

4.6 Realizační projektový plán

Prostřednictvím realizačního projektového plánu budou časově rozvrženy veškeré aktivity předcházející samotnému otevření chirurgické ambulance. Jak ilustruje obrázek 4.2, proces založení a vzniku Capitulum Medical s.r.o. by měl trvat zhruba 4 měsíce, což je dáno zejména lhůtami správních orgánů k vydání příslušných rozhodnutí.

Obrázek 4.2 Realizační projektový plán

05 / 2017	06 / 2017	07 / 2017	08 / 2017	4. 9. 2017
Příprava podnikatelských aktivit	Založení Capitulum Medical s.r.o.	Získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb	Podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku	Zahájení podnikatelské činnosti
	Uzavření nájemní smlouvy	Vyjednávání se zdravotními pojišťovnami		
		Výběr a organizace lékařského týmu		
	Žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb	Příprava provozu a propagace společnosti		

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním bodem projektového plánu je „příprava podnikatelských aktivit“. Ještě před zahájením konkrétních úkonů je vhodné se seznámit s dostupností zdravotní péče v dané oblasti, a to především z důvodu možné registrace u příslušného krajského úřadu. Stejně tak není od věci předem projednat se zdravotními pojišťovnami záměr zřízení ordinace a možnost úhrady péče z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Budoucí podnikatel by se měl dále seznámit se všemi náležitostmi procesu založení soukromé praxe a rozhodnout se o možném využití služeb odborníka, jež se na problematiku zdravotnického práva specializuje.

Následným počinem je založení společnosti formou notářského zápisu a uzavření smlouvy o pronájmu prostor, které budou sloužit jako chirurgická ambulance. Dále bude ustanoven odborný zástupce a pracovní smlouva bude podepsána rovněž se zdravotní sestrou, neboť se jedná o kroky nezbytné k získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb.

Společnost Capitulum Medical požádá o oprávnění na krajském úřadě v Ostravě a podnikne všechny potřebné kroky nutné k navázání smluvního vztahu s pojišťovnami. V mezidobí bude probíhat příprava na provoz ambulance, dojde k uzavření pracovních smluv s ostatními členy týmu a zahájí se propagace společnosti. Po získání oprávnění k poskytování zdravotních služeb podá jednatel společnosti návrh na zápis do obchodního rejstříku a po zápisu bude podnikatelská činnost Capitulum Medical zahájena.

4.7 Finanční plán

Prostřednictvím finančního plánu bude posouzen ekonomický rozměr a životaschopnost záměru společnosti Capitulum Medical. Plán je sestaven na dobu 6 let od zahájení realizace projektu, tzn. od roku 2017 do roku 2023 a zahrnuje výpočty počátečních i provozních nákladů, tržeb, příjmů, plánovaných výsledků hospodaření, peněžních toků a samozřejmě doby návratnosti investice.

V úvodu finančního plánu je nutné shrnout **náklady spojené se založením a vznikem** Capitulum Medical. Tyto náklady by se měly pohybovat mezi 13 - 15 tis. Kč, a to za předpokladu, že majitel společnosti vyřídí veškeré legislativní úkony sám a služeb právníka využije pouze k případné konzultaci. Založení lékařské praxe tzv. „na klíč“ je samozřejmě možné svěřit odborníkům specializujícím se na zdravotnické právo, to by ovšem vedlo k prodražení celého procesu o dalších 15 - 20 tis. Kč.

Tabulka 4.5 Zřizovací náklady společnosti (v Kč)

Položka	Částka
Notářský zápis	5 000
Registrační poplatek u správního úřadu	1 000
Zápis společnosti do obchodního rejstříku	6 000
Ostatní poplatky, služby advokáta, ověření podpisů	3 000
Celkem	15 000

Zdroj: vlastní zpracování

Před zahájením provozu chirurgické ambulance bude potřeba investovat značnou část finančních prostředků do jejího **zařízení**. Tabulka 4.6 přehledně znázorňuje veškeré nákladové položky, se kterými je nutné při tvorbě finančního plánu počítat. Největší finanční zátěž bude představovat specializované technické vybavení, zejména přístroje a chirurgické nástroje. Z praktických i estetických důvodů budou veškeré pracovní plochy v ordinaci z nerezového materiálu, což také značně přispívá k výsledné částce. Druhou významnou položku tvoří nábytkové vybavení ambulance, tedy skříně, pracovní stoly, židle a jiné. Dále je třeba počítat s počítačem, tiskárnou a telefonem pro lékaře i zdravotní sestru a zdravotnickým softwarem, který bude pravidelně každý rok aktualizován. Celkové náklady na zařízení moderní chirurgické ambulance činí 788 000 Kč.

Tabulka 4.6 Náklady na zařízení a vybavení chirurgické ambulance (v Kč)

Položka	Částka
<i>Specializované technické vybavení</i>	500 000
<i>IT vybavení</i>	68 000
2x PC	36 000
2x specializovaný software	15 000
2x tiskárna	5 000
2x smartphone	12 000
<i>Nábytek a ostatní vybavení</i>	220 000
Ordinace	150 000
Čekárna	30 000
Zázemí pro zaměstnance	40 000
Celkem	788 000

Zdroj: vlastní zpracování

Používáním majetku dochází v průběhu let k jeho opotřebení, a proto je nutné stanovit odpisy. Specializované technické vybavení spadá do 2. odpisové skupiny a mělo by se odepisovat po dobu pěti let. Stejným způsobem bude odepisován také nábytek ambulance, zatímco IT vybavení bude vzhledem k pořizovací ceně odepsáno rovnou v prvním roce. Při rovnoměrném odepisování půjde o částku 79 200 Kč v prvním roce a v následujících čtyřech letech 160 200 Kč.

Vzhledem k finanční náročnosti záměru se společnost Capitulum Medical ve svých začátcích neobejde bez cizího kapitálu. Podnikatelský úvěr bude sjednán u společnosti Moneta Money Bank, která v těchto měsících nabízí podnikatelský úvěr s garantovaným úrokem 5,9 % na dobu 2 - 7 let. Při splnění všech podmínek bude firmě poskytnut konečný produkt ve výši 750 000 Kč na 48 měsíců. Splátkový kalendář je zachycen v tabulce 4.14, která se nachází v příloze.

Dílčí náklady, se kterými je pracováno v další části textu, byly s přihlédnutím k možnému růstu či snížení cenové hladiny vyčísleny s určitou rezervou, a proto se jejich výše ve sledovaném období nemění. Stejný metodický postup platí i v případě tržeb a příjmu, u kterých se po celou dobu vychází z průměrných úhrad zdravotních pojišťoven a stálých cen nadstandartních výkonů. Vliv na konečnou výši položky v daném roce má pouze počet měsíců (v roce 2017 jde o 4 měsíce) nebo plánovaný počet denně ošetřených pacientů. Pro rok 2017 se počítá v průměru s 25 pacienty, v roce 2018 se 30 a v dalších letech bychom již měli ošetřit průměrně 32 klientů každý den.

Stěžejní otázkou celého podnikatelského záměru je personální zabezpečení chirurgické ambulance. V lékařském týmu společnosti Capitulum Medical budou pracovat tři lékaři a dvě zdravotní sestry, což se výrazně projeví ve **mzdových nákladech**.

Tabulka 4.7 Plánové měsíční mzdové náklady (v Kč)

Zaměstnanec	Částka
Zdravotní sestry	67 000
Lékaři	80 400
Odměna odborný zástupce	1 000
Ekonomický ředitel	26 800
Celkem	175 200

Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní přehled měsíčních mzdových nákladů (včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění) přináší tabulka 4.7, kde je mimo jiné uvedena výše odměny pro lékaře - odborného zástupce. Lékaři nebudou mít pevně stanovené ordinační dny, a proto budou pružně odměňováni z celkového balíku peněz vyčleněného na mzdy a odvody. Hodnota tohoto balíku byla vyčíslena na 80 400 Kč měsíčně a dalších 67 000 Kč měsíčně činí mzdové náklady na zaměstnání zdravotních sester. Ekonomickým ředitelem společnosti bude její majitel, který si měsíčně přijde na 20 000 Kč hrubého. Uvedená odměna ve výši 1 000 Kč se odbornému zástupci přičte každý měsíc k jeho hrubé mzdě.

Další složkou finančního plánu jsou předpokládané **provozní náklady**, jejichž přehled zachycuje tabulka 4.8. V té jsou zahrnuty pouze roky 2017 - 2019, neboť v příštích letech sledovaného období je výše provozních nákladu naprosto shodná s rokem 2019.

Tabulka 4.8 Plánované provozní náklady (v Kč)

Položka	2017	2018	2019
Nájemné + energie, voda, úklid, likvidace odpadu	128 000	384 000	384 000
Kancelářské potřeby, toner	2 000	6 000	6 000
Ostatní potřeby	2 800	8 400	8 400
Aktualizace softwaru	0,00	10 000	10 000
Telekomunikační služby	6 000	18 000	18 000
Účetní a daňové služby	4 000	4 000	4 000
Materiál	50 000	180 000	192 000
Mzdy	700 800	2 102 400	2 102 400
Marketing	18 000	12 000	12 000
Profesní pojištění	6 000	18 000	18 000
Odborná literatura a periodika	1 000	3 000	3 000
Příspěvky ČLK	2 930	2 930	2 930

Zdroj: vlastní zpracování

První položkou v tabulce 4.8 je nájemné prostor, které podle zjištěných informací činí 32 000 Kč měsíčně, včetně energie a dalších služeb. Kancelářské a ostatní potřeby by v následujících letech měly firmu stát 14 400 Kč a dalších 10 000 Kč si vyžádá pravidelná aktualizace softwaru. V telekomunikačních službách je zahrnuta měsíční částka 300 Kč za internetové připojení a 600 Kč paušál za každý telefon. Průměrné materiálové náklady na ošetření jednoho pacienta lze vyčíslit na 25 Kč, což při plánovaném počtu denně ošetřených pacientů a dvaceti ordinčních dnech v měsíci zvedá výslednou částku až na 192 tis. Kč za rok 2019. Největší nákladovou položkou v seznamu jsou jednoznačně mzdy. Jak vyplývá z tabulky 4.7, měsíční mzdové náklady přesahují 175 tis. Kč, což v ročním měřítku znamená více než 2 100 tis. Kč. Náklady na marketing se primárně odvíjí od snahy zviditelnit ordinaci v co nejkratší době, a proto nepřekvapí, že suma nákladů vynaložených během prvních čtyř měsíců existence společnosti převyší celoroční náklady v příštích letech. Společnost dále odloží určité prostředky na profesní pojištění, zajistí předplatné odborných periodik, využije služeb účetních a daňových poradců a zaplatí roční členský příspěvek ČLK.

Tržby společnosti Capitulum Medical budou tvořeny platbami od zdravotních pojišťoven a přímými platbami od klientů. Průměrná úhrada zdravotní pojišťovny za jednoho pacienta je u chirurgických ambulantních služeb tohoto typu 360 Kč, a proto se výše tržeb bude vyvíjet podle počtu ošetřených pacientů. Přímé platby od klientů jsou odvislé od využití nadstandardních a ostatních služeb, na což mají kromě zvyšujícího se počtu pacientů vliv také jiné sociálně - ekonomické faktory.

Obrázek 4.3 Přehled tržeb v letech 2017 - 2021 (v Kč)

Tržby	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Platby od pojišťoven	720 000,00	2 592 000,00	2 764 800,00	2 764 800,00	2 764 800,00	2 764 800,00	2 764 800,00
Přímé platby od klientů	136 800,00	681 600,00	697 200,00	697 200,00	697 200,00	697 200,00	697 200,00
Celkem	856 800,00	3 273 600,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00

Zdroj: vlastní zpracování

Čísla zachycená v obrázku 4.3 se mohou vlivem různých okolností změnit, přesto poskytují kvalitní základ pro posouzení finanční stránky záměru. Tržby společnosti Capitulum Medical by se měly ve sledovaném období přiblížit hranici 3,5 mil. Kč, přičemž 80 % z celkové částky budou tvořit úhrady od zdravotních pojišťoven. Podrobnou kalkulaci tržeb znázorňuje tabulka 4.15 uvedená v příloze.

Na základě výše uvedených informací je v tuto chvíli možné vypočítat **předběžný výsledek hospodaření**. K plánovaným provozním nákladům uvedeným v tabulce 4.8 je potřeba přičíst dále náklady na IT vybavení, odpisy, zřizovací náklady a splátky úroků.

Obrázek 4.4 Předběžný výkaz zisků a ztráty v letech 2017 - 2021 (v Kč)

VZZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy	856 800,00	3 273 600,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00
Náklady	1 098 068,85	2 945 203,84	2 946 614,44	2 935 383,13	2 923 991,25	2 760 730,00	2 760 730,00
VH před zdaněním	-241 268,85	328 396,16	515 385,56	526 616,87	538 008,75	701 270,00	701 270,00
Zaokrouhledená daň		328 000,00	515 000,00	526 000,00	538 000,00	701 000,00	701 000,00
Daň z příjmu PO (19 %)		62 320,00	97 850,00	99 940,00	102 220,00	133 190,00	133 190,00
VH po zdanění	-241 268,85	266 076,16	417 535,56	426 676,87	435 788,75	568 080,00	568 080,00

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce sledovaného období bude společnost Capitulum Medical ve ztrátě, což je způsobeno jednorázovými náklady i nízkým počtem klientů. V následujících dvou letech dojde k nárůstu počtu ošetřených pacientů, díky čemuž se tržby zvýší a ustálí. Společnost by se hned ve druhém roce měla dostat do kladných čísel a v roce 2021 dosáhnout zisku necelých 436 tis. Kč. Poté dojde ke snížení nákladu, které je dáno ukončením odpisů a splacením podnikatelského úvěru. V závěru sledovaného období by měla Capitulum Medical vykázat zisk téměř 570 tis. Kč. Kompletně sestavený VZZ přináší obrázek 4.9, jež se umístěň v příloze.

K sestavení výkazu **cash flow** je nutné zjistit, jaké budou reálné **příjmy firmy**. Zdravotní pojišťovny hradí poskytnutou péči se zpožděním dvou měsíců, a tak skutečné peníze za výkony provedené v září obdrží firma až v listopadu. Obrázek 4.5 přináší kompletní přehled příjmů, včetně přímých plateb od pacientů.

Obrázek 4.5 Příjmy Capitulum Medical v letech 2017 - 2021 (v Kč)

Příjmy	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy od pojišťoven	360 000,00	2 520 000,00	2 736 000,00	2 764 800,00	2 764 800,00	2 764 800,00	2 764 800,00
Přímé platby od klientů	136 800,00	681 600,00	697 200,00	697 200,00	697 200,00	697 200,00	697 200,00
Celkem	496 800,00	3 201 600,00	3 433 200,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 4.5 vyplývá, že skutečně obdržené příjmy v roce 2017 jsou značně nižší než výnosy uvedené v obrázku 4.4. Díky tomu potřebuje Capitulum Medical v začátcích určitou finanční rezervu, aby mohla zmíněný časový nesoulad úhrad bez potíží překonat. Podrobný výpočet příjmů od zdravotních pojišťoven dokládá tabulka 4.16 situovaná v příloze.

V případě **předběžného cash flow** se za počáteční stav peněžních prostředků považuje vklad vložený do podnikání a hodnota podnikatelského úvěru. Z obrázku 4.6 je patrné, že v prvním roce výdaje mnohonásobně převyšují příjmy, což je způsobeno pořízením investice. Díky vysokému počátečnímu kapitálu se firma udrží v kladných číslech a v následujících letech peněžní toky postupně porostou až na téměř 570 tis. Kč v roce 2023. Konečný stav prostředků přesahující hodnotu 2,6 mil. Kč poukazuje na schopnost firmy generovat realizací projektu peníze. Podrobně zpracovaný výkaz CF ilustruje obrázek 4.10 umístěný v příloze.

Obrázek 4.6 Předběžný cash flow v letech 2017 - 2021 (v Kč)

Cash flow	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PSPP	1 200 000,00	77 152,36	256 749,44	620 416,52	1 010 793,60	1 469 208,32	2 037 288,32
Příjmy	496 800,00	3 201 600,00	3 433 200,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00
Výdaje	1 619 647,64	3 022 002,92	3 069 532,92	3 071 622,92	3 003 585,28	2 893 920,00	2 893 920,00
KSP	77 152,36	256 749,44	620 416,52	1 010 793,60	1 469 208,32	2 037 288,32	2 605 368,32
Peněžní tok	-1 122 847,64	179 597,08	363 667,08	390 377,08	458 414,72	568 080,00	568 080,00

Zdroj: vlastní zpracování

Zásadní otázkou celého podnikatelského záměru je **doba návratnosti počáteční investice**. V případě Capitulum Medical jde o částku 1 200 000 Kč, složenou z osobních prostředků majitele ve výši 450 000 Kč a úvěru v hodnotě 750 000 Kč. Z obrázku 4.7 vyplývá, že částka vložená do podnikání se vrátí do šesti let od zahájení realizace projektu, tedy v roce 2023. Podle názoru majitele společnosti Capitulum Medical tato skutečnost dostatečně vypovídá o potenciálu úspěšného prosazení se na trhu a finanční výhodnosti celého podnikatelského záměru.

Obrázek 4.7 Doba návratnosti investice

Návratnost investice	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počáteční investice	-1 200 000,00	-2 322 847,64	-2 143 250,56	-1 779 583,48	-1 389 206,40	-930 791,68	-362 711,68
Příjmy	496 800,00	3 201 600,00	3 433 200,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00
Výdaje	1 619 647,64	3 022 002,92	3 069 532,92	3 071 622,92	3 003 585,28	2 893 920,00	2 893 920,00
Zůstatek	-2 322 847,64	-2 143 250,56	-1 779 583,48	-1 389 206,40	-930 791,68	-362 711,68	205 368,32

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu

4.8.1 SWOT analýza

Potenciální úspěch podnikatelského záměru je možné posoudit pomocí SWOT analýzy, vyhodnocující výše identifikované silné a slabé stránky, respektive příležitosti a hrozby. V zájmu podnikatele je, aby silné stránky dominovaly nad těmi slabými a příležitosti nad

hrozbami. Každému faktoru bude nejprve přiřazena váha, dále hodnota a následným vynásobením těchto parametrů dojde k přesnému ohodnocení všech faktorů. Pro hodnocení silných stránek a příležitostí byla zvolena škála od 1 do 10, kdy 1 znamená nejnižší a 10 nejvyšší spokojenost. Pro slabé stránky a hrozby byla zvolena škála od -1 do -10, kdy -1 znamená nejnižší a -10 nejvyšší nespokojenost. Součet vah určujících význam jednotlivých faktorů bude pro každou skupinu roven 1.

V žádném případě se však nejedná o posouzení kompletního výčtu faktorů, nýbrž těch, které vyplynuly z dílčích analýz a jsou pro činnost společnosti významné.

Silné stránky

Z tabulky 4.9 vyplývá, že nejsilnější stránkou bude kvalitní lékařské tým, složený z odborníků s mnohaletou praxí. Tato skutečnost poskytuje stabilní základ pro další faktor, kterým je široké spektrum poskytovaných ambulantních služeb. Kromě personálního zajištění je pro nabídku špičkových služeb nutné technicky vyspělé a moderní zázemí ambulance, která musí být pacientům zároveň dobře dostupná. Obě podmínky budou v případě Capitulum Medical splněny, a proto se jedná o další silnou stránku firmy. Spolupráce s jinými zdravotnickými zařízeními by měla přispět ke zkrácení léčby a pohodlí klientů, kteří především z pracovních důvodů nepochybně ocení možnost navštívení ambulance v odpoledních hodinách. Velmi silnou stránkou je schopnost firmy generovat kladné peněžní toky, což bylo prokázáno v rámci finanční analýzy.

Tabulka 4.9 Silné stránky

Silné stránky	Váha	Hodnota	Součin
Vysoká odbornost lékařského týmu	0,22	10	2,20
Široké spektrum kvalitních ambulantních služeb	0,20	9	1,80
Vyspělé zázemí a dostupnost ambulance	0,18	9	1,62
Schopnost firmy generovat kladné peněžní toky	0,20	8	1,60
Příznivá ordinační doba	0,10	7	0,70
Spolupráce s jinými zdravotnickými zařízeními	0,10	7	0,70
Celkem	1,00		8,62

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky

První slabinu lze spatřit ve skutečnosti, že v chirurgické ambulanci je kromě vyšetření a diagnostiky možné provádět pouze nenáročné výkony, které nevyžadují lůžkovou péči a případnou hospitalizaci. Druhou slabou stránkou je finanční náročnost záměru, která si vyžádá zapojení cizího kapitálu. Capitulum Medical jako nová firma otevře svou první chirurgickou ambulanci, a proto chvíli potrvá, než si získá důvěru a náklonnost pacientů. Prozatím se jedná o slabou stránku, nicméně vytvoření dobrého jména a image se jeví jako slibná příležitost. Poslední slabou stránkou zaznamenanou v tabulce 4.10 je absence vlastních prostor.

Tabulka 4.10 Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Hodnota	Součin
Zaměření na běžné a nenáročné výkony	0,22	-8	-1,76
Finanční náročnost projektu	0,28	-7	-1,96
Neznámá "značka" a chybějící tradice	0,25	-8	-2,00
Absence vlastních prostor	0,25	-10	-2,5
Celkem	1,00		-8,22

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti

Z tabulky 4.11 vyplývá, že první příležitostí je zlepšení finanční kondice sektoru. Česká ekonomika se nachází v dobré kondici, rostou průměrné mzdy a lidé si stále více uvědomují hodnotu vlastního zdraví. Velmi atraktivní příležitostí je konkurenční prostředí. Konkurence chirurgických ambulančí není na relevantním trhu nikterak výrazná, čehož může Capitulum Medical využít k rychlému rozvoji a soustředění se pouze na své aktivity. Firma by v rámci konkurenčních sil měla těžit z dobrých dodavatelsko - odběratelských vztahů, kde má na výběr hned několik dodavatelů prodávajících stejné výrobky. Rozšířením služeb o cévní či jinou odbornou specializaci by se tato péče stala opět komplexnější a pro mnoho pacientů přístupnější, z čehož vyplývá, že jde o další příležitost. Tu lze spatřit i v uzavření smluv na dobu neurčitou se zdravotními pojišťovnami. Platby od pojišťoven by měly tvořit převážnou část příjmu firmy a z tohoto důvodu je jistota v podobě trvalého plnění sjednaných částek pozitivní skutečností. Rostoucí zájem pacientů o vlastní zdraví skýtá šanci na rozšíření klientely i samotných služeb o další nadstandartní výkony. Poslední uvedenou příležitostí je nízká cena kapitálu, jak finančního, tak lidského. Díky tomuto faktoru jsou náklady na zřízení

i provoz ordinace přijatelnější, což je příznivé i do budoucna vzhledem k možným úvahám o otevření druhé ambulance v regionu.

Tabulka 4.11 Příležitosti společnosti Capitulum Medical

Příležitosti	Váha	Hodnota	Součin
Zlepšení finanční kondice sektoru	0,22	8	1,76
Příznivé konkurenční prostředí	0,20	9	1,80
Rozšíření odborných služeb, např. cévní chirurgie	0,12	7	0,84
Rostoucí zájem pacientů o vlastní zdraví	0,12	7	0,84
Uzavření smluv se ZP na dobu neurčitou	0,18	6	1,08
Nízká cena kapitálu	0,16	8	1,28
Celkem	1,00		7,60

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby

První hrozbou uvedenou v tabulce 4.12 je nestabilní politické prostředí, ze kterého může vzejít výrazná změna podmínek poskytování zdravotních služeb nebo různé regulace sektoru. To se přirozeně neobejde bez změny legislativní úpravy, která je důležitá pro veškerou činnost firmy. Nejistota ohledně budoucího vývoje a dopadu těchto změn znamená velké ohrožení. Nejvýznamnějším, avšak málo pravděpodobným faktorem, je neuzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami. Díky této skutečnosti by Capitulum Medical nezískala určitou část pacientů, kteří by si museli veškerou péči hradit ze svých prostředků a velmi pravděpodobně by tak vyhledali bezplatné ošetření v jiném zdravotnickém zařízení. Poslední ohrožení představuje růst cenové hladiny, což by se projevilo především na zdražení zdravotnického materiálu, který představuje výraznou nákladovou položku firmy.

Tabulka 4.12 hrozby společnosti Capitulum Medical

Hrozby	Váha	Hodnota	Součin
Nestabilní politická situace a regulace sektoru	0,28	-7	-1,96
Změna legislativy	0,24	-8	-1,92
Neuzavření smluv se všemi ZP	0,32	-5	-1,6
Rostoucí míra inflace	0,16	-8	-1,28
Celkem	1,00		-6,76

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy

Po vyhodnocení všech čtyř skupin faktorů přichází na řadu celková bilance SWOT analýzy. Silné a slabé stránky jsou dány interními faktory, zatímco hrozby a příležitosti plynou z vnějšího prostředí firmy. Obě výsledná čísla jsou kladná, což znamená převahu silných stránek nad slabými a příležitostí nad hrozbami. Konkrétní hodnoty zachycuje tabulka 4.13, ve které je uvedeno rovněž celkové výsledné číslo SWOT analýzy.

Tabulka 4.13 Bilance SWOT analýzy Capitulum Medical

Silné stránky	8,62	S	Příležitosti	7,60
Slabé stránky	-8,22	W	Hrozby	-6,76
Interní faktory	0,40	O	Externí faktory	0,84
Celkem		T	1,24	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených skutečností je možné konstatovat, že projekt má dobré předpoklady k tomu, aby se stal úspěšným a byl realizován. Capitulum Medical by se měla opřít o zjištěné silné stránky a co největší míře využít nabízených příležitostí, což se odpovídá použití růstově orientované strategie „SO“.

4.8.2 Hodnocení rizik projektu

S podnikatelskou činností jsou vždy spojená rizika, které je třeba předvídat a eliminovat. To zahrnuje v první řadě navržení opatření, která by výskyt rizikových faktorů výrazně snížila, a také připravení řešení, která by v případě naplnění rizik vedla k minimalizaci jejich dopadu na společnost. Riziková místa projektu jsou:

Role zdravotních pojišťoven

Převážná část poskytované zdravotní péče by měla být hrazena z prostředků zdravotních pojišťoven, a tak by neuzavření dohody s těmito institucemi mělo fatální důsledky pro celý záměr. V případě úspěšného sjednání smluv mohou nebezpečí představovat korekční mechanismy úhrad nebo opoždění plateb za poskytnutou zdravotní péči. Po uplynutí lhůty, na kterou je smluvní vztah uzavřen, je nutné znovu požádat o navázání další spolupráce, nicméně neexistuje jistota, že zdravotní pojišťovny s žadatelem nové smlouvy uzavřou.

Personální a technické zabezpečení chirurgické ambulance

Na každodenním provozu chirurgické ambulance se budou podílet tři lékaři, a proto je potřeba počítat s rizikem náhlé neschopnosti dostavit se do zaměstnání, což by mohlo ohrozit

standartní chod ordinace. Druhým rizikem je porucha přístrojového vybavení, která by způsobila omezení v provádění jednotlivých výkonů a zcela jistě by si vyžádala přejednání části pacientů na jiné termíny. Při skládání týmu Capitulum Medical je dále nutné počítat s tím, že lékaři mohou mít praxi v soukromých zařízeních svými zaměstnavateli zakázanou. V budoucnu by navíc mohla firmě způsobit velké problémy regulace souběhu ministerstvem zdravotnictví, která by lékaře postavila před zásadní rozhodnutí, jestli zůstat v našem ambulantním zařízení, pracovat trvale v nemocnici nebo zvolit jiné řešení. To by pro Capitulum Medical znamenalo kompletní reorganizaci provozu zahrnující výběr nových zaměstnanců nebo uzavírání pozměněných kontraktů se stávajícími lékaři.

Počet ošetřených pacientů

Množství ošetřených pacientů má zásadní vliv na finanční stránku projektu. Větší počet klientů znamená vyšší příjmy, nedostatek pacientů naopak pokles tržeb a růst průměrných nákladů. Pokud by se společnosti nepodařilo v dohledné době po otevření ordinace získat předpokládané množství pacientů, došlo by k poklesu zisku i prodloužení doby návratnosti investice. Vzhledem k tržnímu potenciálu je tato situace velmi nepravděpodobná, na druhou stranu existují faktory, které k ní mohou přispět. Uvést lze např. poškození pacienta, což obzvláště v počáteční fázi podnikání může ovlivnit důvěru klientů v kvalitu poskytovaných služeb a zapříčinit jejich přesun do konkurenčních ordinací.

V rámci hodnocení rizik byly identifikovány tři stěžejní oblasti, ze kterých přímo vyplývají největší rizika projektu:

- R1 - neuzavření smluv se všemi zdravotními pojišťovnami,
- R2 - korekční mechanismy úhrad a opoždění plateb od zdravotních pojišťoven,
- R3 - personální výpadky,
- R4 - poruchy přístrojového vybavení,
- R5 - regulace souběhu praxe,
- R6 - nedostatek ošetřených pacientů.

Obrázek 4.8 Pravděpodobnost výskytu a intenzita vlivu rizika

Intenzita negativního vlivu						
Zvláště vysoká	R1	R5				
Vysoká	R6	R3	R2			
Střední		R4				
Malá						
Velice malá						
	Velice malá	Malá	Střední	Vysoká	Zvláště vysoká	Pravděpodobnost

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 4.8 vyplývá, že u žádného z rizik není vysoká nebo zvláště vysoká pravděpodobnost výskytu. Na druhou stranu je třeba poznamenat, že všechny rizikové faktory budou na fungování Capitulum Medical působit intenzivně. Největší vliv by na společnost mělo neuzavření smluv se zdravotními pojišťovnami a regulace souběhu praxe. Působení těchto faktorů je možné eliminovat prověřením situace u zdravotních pojišťoven ještě před zahájením realizace projektu, respektive výběrem lékařů, kteří mají z profesního i osobního hlediska blíže k soukromému ambulantnímu sektoru.

Mezi rizika s vysokým negativním vlivem patří nedostatek pacientů, který je však enormně nepravděpodobný. V rámci preventivních opatření zahájí společnost ještě před začátkem provozu propagační aktivity a od prvního dne se bude prezentovat vstřícným individuálním přístupem ke všem pacientům. Pro všechny případy bude mít firma uzavřeno profesní pojištění, které bude sloužit k případné náhradě škod způsobených klientům. Mírně pravděpodobnější jsou výpadky v personální oblasti, proti kterým je možné se chránit vzájemným zastoupením a případně mít v záloze jednoho lékaře v důchodu na dohodu o provedení práce. Jako opatření proti korekčním mechanismům a opoždění plateb od zdravotních pojišťoven je dobré mít určitou finanční rezervu, nabídku výkonu hrazených samotnými klienty a samozřejmě kvalitní evidenci pacientů, díky které lze prokázat oprávněný nárok na navýšení paušálních plateb. Ničím neobvyklým nejsou ani poruchy přístrojového vybavení, proti kterým se bude chránit zejména zajištěním pohotovostního servisu a určitou termínovou mezerou k přeobjednání pacientů s plánovanými výkony.

4.9 Přílohy

Tabulka 4.14 Splátkový kalendář

Úvěr	2017	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav	750 000	694 021	519 342	334 074	137 575
Splátka	70 318	210 953	210 953	210 953	140 636
Úrok	14 339	36 274	25 685	14 454	3 061
Úmor	55 979	174 679	185 268	196 499	137 575
Zůstatek	694 021	519 342	334 074	137 575	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.15 Kalkulace tržeb v letech 2017 - 2019

Rok	2017	2018	2019
Počet měsíců v roce	4	12	12
Počet dní v měsíci	20	20	20
Počet pacientů/den	25	30	32
Počet pacientů/měsíc	500	600	640
Počet pacientů/rok	2 000	7 200	7 680
Platby od zdravotních pojišťoven (v Kč)			
Průměrná platba/pacient	360	360	360
Celkem	720 000	2 592 000	2 764 800
Přímé platby od klientů (v Kč)			
Kosmetická excize	36 000	132 000	144 000
Fixace	10 800	39 600	43 200
Laser	60 000	360 000	360 000
Podtlaková terapie	20 000	120 000	120 000
Ostatní	10 000	30 000	30 000
Celkem	136 800	681 600	697 200
Tržby (v Kč)			
Celkem	856 800	3 273 600	3 462 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.15 přináší přehled tržeb až do roku 2019. V následujících letech jsou tržby totožné s rokem 2019, a proto nejsou v tabulce zaznamenány.

Obrázek 4.9 Kompletní VZZ v letech 2017 - 2023

VZZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy	856 800,00	3 273 600,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00
Tržby	856 800,00	3 273 600,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00
Náklady	1 098 068,85	2 945 203,84	2 946 614,44	2 935 383,13	2 923 991,25	2 760 730,00	2 760 730,00
Nájemné + energie, voda, úklid, likvidace odpadu	128 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00
Kancelářské potřeby, toner	2 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Ostatní potřeby	2 800,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00
Aktualizace softwaru	0,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Telekomunikační služby	6 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00
Účetní a daňové služby	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Materiál	50 000,00	180 000,00	192 000,00	192 000,00	192 000,00	192 000,00	192 000,00
Mzdy	700 800,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00
Marketing	18 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Profesní pojištění	6 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00
Odborná literatura a periodika	1 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Příspěvky ČLK	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00
IT vybavení	68 000,00						
Zřizovací náklady	15 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odpisy	79 200,00	160 200,00	160 200,00	160 200,00	160 200,00	0,00	0,00
Splátka úroků	14 338,85	36 273,84	25 684,44	14 453,13	3 061,25	0,00	0,00
VH před zdaněním	-241 268,85	328 396,16	515 385,56	526 616,87	538 008,75	701 270,00	701 270,00
Zaokrouhledená daň		328 000,00	515 000,00	526 000,00	538 000,00	701 000,00	701 000,00
Daň z příjmu PO (19 %)		62 320,00	97 850,00	99 940,00	102 220,00	133 190,00	133 190,00
VH po zdanění	-241 268,85	266 076,16	417 535,56	426 676,87	435 788,75	568 080,00	568 080,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.16 Výpočet příjmů od zdravotních pojišťoven

Rok	2017	2018	2019	2020
Počet pacientů/den	25	30	32	32
Počet dní v měsíci	20	20	20	20
Počet hrazených měsíců v roce	2	10	10	12
Průměrná platba/pacient (v Kč)	360	360	360	360
Úhrada daný rok (v Kč)	360 000	2 160 000	2 304 000	2 764 800
Úhrada za předcházející období (v Kč)		360 000	432 000	
Celkem (v Kč)	360 000	2 520 000	2 736 000	2 764 800

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.16 přináší výpočet příjmů od zdravotních pojišťoven od zahájení podnikání do roku 2020. V následujících letech jsou příjmy zcela totožné s rokem 2020, a proto nejsou v tabulce dále uvedeny.

Obrázek 4.10 Kompletní výkaz Cash flow v letech 2017 - 2023

CF	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počáteční stav peněžních prostředků	1 200 000,00	77 152,36	256 749,44	620 416,52	1 010 793,60	1 469 208,32	2 037 288,32
Příjmy	496 800,00	3 201 600,00	3 433 200,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00	3 462 000,00
Výdaje	1 619 647,64	3 022 002,92	3 069 532,92	3 071 622,92	3 003 585,28	2 893 920,00	2 893 920,00
Zřizovací výdaje	803 000,00						
Nájemné + energie, voda, úklid, likvidace odpadu	128 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00
Kancelářské potřeby, toner	2 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Ostatní potřeby	2 800,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00	8 400,00
Aktualizace softwaru	0,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Telekomunikační služby	6 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00
Účetní a daňové služby	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Materiál	50 000,00	180 000,00	192 000,00	192 000,00	192 000,00	192 000,00	192 000,00
Mzdy	525 600,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00	2 102 400,00
Marketing	18 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
Profesní pojištění	6 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00
Odborná literatura a periodika	1 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Příspěvky ČLK	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00	2 930,00
Splátka úvěru	70 317,64	210 952,92	210 952,92	210 952,92	140 635,28	0,00	0,00
Daň z příjmu PO (19 %)		62 320,00	97 850,00	99 940,00	102 220,00	133 190,00	133 190,00
Konečný stav peněžních prostředků	77 152,36	256 749,44	620 416,52	1 010 793,60	1 469 208,32	2 037 288,32	2 605 368,32

Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení je možné v kontextu celé práce rozdělit do dvou částí. První část tvoří doporučení vztahující se k zahájení podnikání v sektoru soukromého zdravotnictví, zatímco druhá část zahrnuje doporučení vycházející z vlastní zkušenosti tvorby podnikatelského plánu.

5.1 Doporučení pro zahájení podnikání v sektoru soukromého zdravotnictví

Při úvahách o založení vlastní soukromé praxe je potřeba zvážit, jestli podnikat jako fyzická osoba nebo pod hlavičkou obchodní společnosti. Doporučit lze spíše příklon k druhé variantě, a to zejména z důvodu lehčí převoditelnosti praxe a omezeného ručení. Před vynaložením jakýchkoliv peněžních prostředků je dále vhodné informovat se příslušného správního orgánu o dostupnosti péče v regionu, neboť v případě dostatečného pokrytí nemusí žadatel oprávnění získat. Stejně tak je možné případným zájemcům navrhnout schůzku se zdravotní pojišťovnou, kde se případný záměr předem projedná z hlediska financování péče. Vzhledem k náročnosti celého legislativního procesu lze podnikatelům doporučit, aby vše konzultovali s odborníkem na oblast zdravotnického práva a počítali se třemi až pěti měsíci procesu založení a vzniku.

Další doporučení směřuje k výběru klíčových zaměstnanců, neboť se v poslední době velmi rychle mění životní styl a přístup obyvatel k vlastnímu zdraví. Klienti dnes kromě vysokých odborných kvalit vyžadují individuální přístup a komplexní posouzení zdravotního stavu, včetně možných příčin. Podmínkou by tedy mělo být příjemné vystupování, pozitivní přístup a v neposlední řadě dostatečný prostor k ošetření pacienta. Neméně důležitým faktorem je prostředí ambulance, které by mělo být moderně zařízené, patřičně technicky vybavené a vzhledem k charakteru služeb perfektně čisté. Z důvodu nechtěného, ale možného poškození pacienta lze dále potenciálním podnikatelům navrhnout uzavření profesní pojištění.

Navzdory prvotnímu cíli zdravotnických zařízení, kterým by vždy měla být kvalitní péče o zdraví pacientů, není možné opomenout ekonomickou stránku věci. Z tohoto důvodu je na místě navrhnout, aby bylo řízení soukromých zařízení přenecháno manažerům či ekonomům, kteří specifika sektoru znají a jsou schopni je náležitě zohlednit.

5.2 Doporučení pro zpracování podnikatelského plánu

Na základě vlastních zkušeností s tvorbou podnikatelského plánu je možné vymezit několik aspektů, na které je třeba brát ohled.

V první řadě je důležité postupovat systematicky, což zaručí, že se plán stane skutečně komplexním a konkurenceschopným materiálem. Veškeré údaje uvedené v dokumentu by měly být pravdivé a věcné, což vzhledem k nedostatku relevantních informací představuje mnohdy problém. Z tohoto důvodu by si podnikatele měli ponechat na sestavení plánu dostatečný časový prostor, čímž lze předejít opomenutí různých skutečností.

Součástí kvalitního podnikatelského plánu by měla být charakteristika zamýšleného výrobku či služby, ale nelze se spokojit jen s jejím samotným popisem. Z plánu musí jednoznačně vyplynout, z čeho pramení konkurenční výhoda podnikatele a z jakých dalších důvodů by si měl koncový zákazník vybrat právě jeho produkt.

Další doporučení směřuje k analýze trhu. Zde by si měl podnikatel uvědomit, že pouhé vymezení faktorů působících ve vnějším prostředí není dostačující. Tím skutečně podstatným je určit, jaký vliv budou identifikované faktory mít na fungování firmy, což je vzhledem k jejich vzájemné provázanosti často velmi obtížné.

Podnikatel by zároveň neměl podlehnout iluzi, že je jeho nápad naprosto výjimečný a tudíž nemá konkurenci. Vyloučit to samozřejmě nelze, ale v drtivé většině případů nějaká konkurenční síla existovat bude. Proto je velmi přínosné provést nejen analýzu stávající konkurence, ale i rozbor dodavatelů či zákazníků, kteří se mohou integrovat a produkt si začít vyrábět sami.

Poslední doporučení se týká tvorby finančního plánu, který je dle mého názoru na zpracování nejobtížnější. V rámci plánování výše počáteční investice není možné počítat pouze se zřizovacími výdaji, ale je nutné mít na paměti, že podnik potřebuje určitou rezervu k překlenutí časového nesouladu mezi výnosy a příjmy. Pokud začínající podnikatel tento fakt opomene, dojde k vážnému ohrožení likvidity a prudkému zpomalení vývoje firmy. Kromě výše očekávaného zisku lze proto doporučit především sledování skutečných peněžních toků podniku.

6 Závěr

Na začátku každého podnikání převládá podobně jako v dalších lidských činnostech nadšení, elán a vidina osobní realizace. U začínajících podnikatelů však může brzy po opadnutí počáteční euforie dojít k rychlému vystřízlivění, které jde ruku v ruce s množstvím byrokratických překážek, finanční náročnosti plánovaného projektu a rizikem neúspěchu. Na všechny výše uvedené aspekty narazil i autor práce, který se rozhodl pro podnikání v sektoru soukromého zdravotnictví.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro založení společnosti Capitulum Medical s.r.o., který komplexně posoudí ekonomickou reálnost a celkové předpoklady úspěchu záměru otevření soukromé chirurgické ambulance.

Na základě analýzy tržního prostředí bylo zjištěno, že se ekonomika nachází ve fázi růstu, zlepšuje se finanční kondice sektoru a mění se přístup obyvatelstva k vlastnímu zdraví. Příznivé je rovněž konkurenční pole v odvětví, což realizaci záměru jednoznačně nahrává. Následným krokem bylo sestavení finančního plánu, který přiřadil dílčím myšlenkám záměru ekonomický rozměr. Navzdory vysokým počátečním výdajům bylo prokázáno, že realizací projektu bude firma schopna dlouhodobě vytvářet zisk a generovat kladné peněžní toky.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly v závěrečné části podnikatelského plánu shrnuty hlavní předpoklady úspěšnosti projektu. Převaha silných stránek nad slabými a příležitostí nad hrozbami jasně prokazuje, že záměr otevření soukromé chirurgické ambulance Capitulum Medical má tržní potenciál a měl by být realizován.

Vypracování podnikatelského plánu je časově náročné, nicméně velmi přínosné. Teprve podrobným zpracováním dílčích částí narazí člověk na řadu úskalí, která jsou v tomto případě spojená především s financováním péče ze strany zdravotních pojišťoven a legislativní náročností projektu. Na druhou stranu platí, že zdraví je tím nejcennějším co máme, a proto bude o kvalitní zdravotní služby vždy zájem.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů - Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
3. JOHNSON, G., K. SCHOLLES and R. WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 8.vyd. England: FT Prentice Hall, 2008. 672 s. ISBN 978-0-273-68739-9.
4. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Marie REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
7. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
8. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
9. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9
10. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepr. a doplněné vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
11. ŠILHÁN, Jiří a Damian CZUDEK. *Základy obchodního práva pro ekonomy*, SOT, vol. 28 Ostrava:VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3171-8
12. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Legislativní zdroje

13. Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=77185&nr=92~2F2012&rpp=15#local-content>
14. Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=77218&nr=99~2F2012&rpp=15#local-content>
15. Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=45178&nr=48~2F1997&rpp=15#local-content>
16. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74907&nr=89~2F2012&rpp=15#local-content>
17. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&nr=90~2F2012&rpp=15#local-content>
18. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=75500&nr=372~2F2011&rpp=15#local-content>
19. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=455~2F1991&rpp=15#seznam>

Internetové zdroje

20. *Založení a vznik veřejné obchodní společnosti*. [online]. 2014 [cit. 10. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=5>
21. *Založení a vznik akciové společnosti*. [online]. 2014 [cit. 10. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=4>
22. *Založení a vznik společnosti s ručením omezeným*. [online]. 2014 [cit. 11. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=3>
23. *Založení a vznik družstva*. [online]. 2014 [cit. 11. 12. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=7>
24. *Elevator Pitch*. [online]. 2016 [cit. 6. 1. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/elevator-pitch>
25. *Typy podnikatelského záměru*. [online]. 2011 [cit. 6. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html?highlight=WyJwb2RuaWthdGVsc2tcdTAWZmQiLCJwbFxlMDBlMW4iLCJwb2RuaWthdGVsc2tcdTAWZmQgcGxcdTAWZTFuIl0=>
26. *Podnikatelský plán a strategie*. [online]. 2012 [cit. 6. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!&chapter=1>
27. *Marketing služeb*. [online]. 2011 [cit. 10. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb/Vlastnosti-sluzeb-a-rady-pro-poskytovatele-sluzeb.html>
28. *Zápis do obchodního rejstříku*. [online]. 2016 [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zapis-do-obchodniho-rejstriku-ppbi-24147.html#!&chapter=3>

29. *Založení a převod lékařské praxe, prodej lékařské praxe a převody zdravotnických zařízení na s.r.o.* [online]. 2017 [cit. 22. 2. 2017]. Dostupné z:
<http://www.zdravotnicke-pravo.cz/00421-zalozeni-a-prevod-lekarske-praxe-prodej-lekarske-praxe-a-prevody-zdravotnickych-zarizeni-na-sro>
30. Zdravotnický deník. *Politika*. [online]. 6. 1. 2017 [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z:
<http://www.zdravotnickydenik.cz/2017/01/ministr-ludvik-uspel-u-kolegy-babise-dostane-600-milionu-na-prilepseni-sestram/>
31. *Hlavní makroekonomické ukazatele ČR* [online]. 2017 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
32. *Makroekonomická predikce - leden 2017*. [online]. 2017 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z:
<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>
33. *Sazbám navzdory objemy a počty rostou*. [online]. 2017 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z:
<http://www.hypindex.cz/clanky/fincentrum-hypindex-unor-2017-sazbam-navzdory-objemy-pocty-rostou/>
34. *Mzdy a náklady práce*. [online]. 2017 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z:
https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~S~U~301_null_&katalog=30852&pvo=MZD01-C&pvo=MZD01-C&evo=v208!_MZD01-R-od2011_1&u=v159__VUZEMI__100__3140&c=v529~9__RP2016MP12
35. *Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů*. [online]. 2017 [cit. 10. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
36. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje MSK - 2015*. [online]. 2017 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-moravskoslezskeho-kraje-2015>
37. *Výsledky zdravotnických účtů ČR 2010 - 2014*. [online]. 2017 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z:
[\[https://www.czso.cz/documents/10180/43674671/26000516.pdf/57d840e1-b098-43c1-ac5f-6c05cbebac1c?version=1.1\]](https://www.czso.cz/documents/10180/43674671/26000516.pdf/57d840e1-b098-43c1-ac5f-6c05cbebac1c?version=1.1)

38. *Projekce obyvatelstva ČR 2013*. [online]. 2017 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-do-roku-2100-n-fu4s64b8h4>
39. Zdravotnický deník. *Praxe*. [online]. 2017 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z:
<http://www.zdravotnickydenik.cz/2016/07/zdravotnictvi-v-cr-trapi-starnuti-lekaru-a-odchody-mladych-lekaru/>

Seznam zkratek

a kol. - a kolektiv

a. s. - akciová společnost

CF - cash flow

ČLK - Česká lékařská komora

ČR - Česká republika

ČSÚ - Český statistický úřad

EU - Evropská unie

EUR – Euro

FO - fyzická osoba

HDP - hrubý domácí produkt

Kč - korun českých

KSPP - konečný stav peněžních prostředků

mil. – milión

MSK – Moravskoslezský kraj

PO - právnická osoba

PSPP - počáteční stav peněžních prostředků

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

tis. – tisíc

TS - technické služby

tzv. - takzvaný/á

VH – výsledek hospodaření

VZZ – výkaz zisku a ztráty

ZP - zdravotní pojišťovna

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017


.....

Bc. Dominik Havlík

Seznam příloh

Příloha č. 1 Logo společnosti Capitulum Medical s.r.o.

Přílohy

Příloha č. 1 Logo společnosti Capitulum Medical s.r.o.

